

Det brenn ein eld
Side 1 av 99

Det brenn ein eld

En studie av organisasjonskultur i forbundsstyret til
Indremisjonsforbundet

Morten Torsvik

VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave i Verdibasert ledelse
MAVERD-599

Veileder: Professor Harald Askeland
Antall ord: 30015
2. Mai - 2016

Forord

To sabbatsår med permisjon fra arbeid og plikter går mot slutten. Det har vært et privilegium å kunne sette seg i godstolen om morgenen med en god kopp kaffe, - glemme tid og sted å fordype seg i tanker fra et helt fremmed fagfelt. Verdibasert ledelse, - jeg hadde knapt hørt ordet før jeg startet, men behovet for en pause, og lysten til å lære har ført meg til tanker og refleksjoner jeg ikke ante eksisterte. Det har vært inspirerende og spennende.

Så har det vært underlig å kjenne sitringen og spenningen i kroppen når vårsolen lokker til lek, mens jeg må sitte inne å svette med eksamener og oppgaveskriving. En herlig berøring av ungdommelig lykke.

”Alt som skjer under himmelen har sin tid...En tid til å tie, en til å tale.”

Som prest og lærer er det på tide å slukke lampen, reise seg fra stolen, rense stemmen å begynne å tale igjen. - Forhåpentligvis litt klokere enn sist.

Men før jeg går vil jeg takke min kone Ingrid som har forsørget hjemmet og brødfødd en fattig student disse årene. Hele tiden har du vært til oppmuntring og støtte. Så må jeg få takke min gamle mor Sigrid, - en annen viktig støtte og motivator. Takk for utallige bønner, for omsorg og oppmuntringer.

Ønske om å forstå organisasjonskulturen i Indremisjonsforbundet har vært en viktig motivasjon for hele dette studiet. Uten forbundsstyrets positive innstilling hadde ikke denne studien vært mulig. Spesielt vil jeg takke generalen og lederen, som så uforbeholdent har latt seg ”kikke i kortene.” Jeg håper funnene og refleksjonene kan være en takk for tilliten, og et bidrag til interaksjon og videreutvikling.

Til slutt vil jeg takke Harald Askeland min veileder for gode og kreative innspill.

Øygarden 1. Mai 2016

Morten Torsvik

Sammendrag

Oppgaven kartlegger organisasjonskulturen i dagens forbundsstyre i Indremisjonsforbundet slik det fremkommer gjennom et utsnitt av et kulturstudium. I en hermeneutisk prosess ble kulturtema utkrystallisert og jeg har vist hvordan spenningen mellom åpne og skjulte verdier kom til syne i temaene. Gjennom dokumentanalyse, observasjoner og intervju har jeg nærmet meg feltet med et åpent sinn. Sentrale begreper har vært kulturuttrykk, kulturtema og verdier.

Kulturuttrykkene viste at det religiøse aspekt var en åpen og eksplisitt del av kulturen. Funnet står i motsetning til flere tidligere studier av beslutningsorgan i kirkelige sammenhenger. Religiøst begrunnede overbevisninger fremstod som premissleverandør for samtale og argumentasjon

To kulturtema som var fremtredende i møte med forbundsstyret var

- Forbundsstyret et omsorgsfellesskap
- Fra høvding til leder

Holdninger og handlingsmønster synes å være prege av en enhetstradisjon hvor kultur i størst mulig grad skulle bestå av felles delte verdier og oppfatninger. Samtidig viser interaksjonen at styret ønsker å være mer åpne for meningsbrytninger og alternative perspektiv

Forbundsstyret et omsorgsfellesskap. Styret er preget av relasjonsorientering fremfor oppgave og arbeidsorientering. Omgangstonen fremstår varm og hjertelig. Det har oppstått bånd som legger føringer for hva en kan ta opp og gi uttrykk for. Kommunikasjon var indirekte og preget av skjulte psykologiske prinsipper for påvirkning.

Fra høvding til leder uttrykker en bevist satsing på å bryte med den karismatiske transformasjon leder tradisjonen. Det legges i større grad opp til å lede sammen med og ikke gjennom medarbeidere. Hode og hjertet er i det nye. Samtidig er interaksjonen preget av det gamle.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Tema og bakgrunn for valg av tema.....	6
1.1 Formål, målsetting, problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.2 Kort presisering, definering og avgrensing.....	9
1.3 Disposisjon av masteroppgaven	10
2.0 Indremisjonsforbundet, - en kort presentasjon.....	11
3.0 Teoretisk perspektiv og aktuell teori	16
3.1 Rasjonalitet og perspektiv	16
3.1.1 Valg av rasjonalitet og perspektiv.....	17
3.1.2 Indremisjonsforbundet en religiøs organisasjon.....	18
3.2 Kultur	19
3.2.1 Organisasjonskultur	19
3.2.2. Mot en definisjon av organisasjonskultur.	22
3.2.3 Verdier som byggesteiner i en kultur	23
3.2.4 Kulturuttrykk	26
3.2.5 Kulturtema.....	29
3.3 Forskningsstatus.....	30
4.0 Forskningsopplegg og metode	32
4.1 Valg av metode	32
4.1.1 Kulturanalyse av forbundsstyret	32
4.2 Planlegging og gjennomføring av kulturstudiet	34
4.2.1 Etablering av kontakt	34
4.2.2 Innsamling av data gjennom dokumentanalyse	35
4.2.3 Innsamling av data gjennom observasjon.	35
4.3.4 Innsamling av data gjennom Intervju.....	36
4.3.5 Analyseprosessen	37
4.4 Forskeren i forskningsprosessen.....	39

4.4.1 Forsker i egen organisasjon.....	40
4.5 Forskningsetiske refleksjoner	43
4.6 Metodekritikk	44
5.0 Analytisk tekst og drøftelser.....	46
5.1 Kulturuttrykk i forbundsstyret.....	46
5.2 Kulturtema 1. Forbundsstyret - et omsorgsfellesskap.....	51
5.2.1. Analytisk tekst.....	51
5.2.2 Drøftelser av funn og analyser.....	55
5.2.3 Analytisk tekst.....	61
5.2.4 Drøfting av funn og analyser	63
5.2.5 Analytisk tekst.....	66
5.2.6 Drøfting av funn og analyser	66
5.3 Kulturtema 2. Fra høvding til leder	68
5.3.1 Analytisk tekst.....	68
5.3.2 Drøfting av funn og analyser	71
5.3.3 Analytisk tekst.....	73
5.3.4 Drøfting av funn og analyse	80
6.0 Konklusjon.....	87
Litteratur.....	93
Vedlegg	98
Intervjuguide (veiledende).....	98

1.0 Tema og bakgrunn for valg av tema

Oppgaven søker å kartlegger organisasjonskulturen i dagens forbundsstyre i Indremisjonsforbundet. Dette gjøres gjennom dokumentanalyse, observasjoner og intervju for gjennom analysen komme på sporet av kulturuttrykk, kulturtema og verdier.

“*Det brenn ein eld,*” var tittelen på en kantate som ble laget til Norsk Luthersk Misjonssamband sitt 100 års jubileum i 1991. “*Elden*” ble tent for første gang i Jerusalem på pinsedag. Ildtungene satte seg over disiplenes holder og forvandlet dem fra å være elleve forskremte disipler bortgjemt bak lås og slå, til å ta fatt på misjonsoppdraget (Matt. 28.18ff). Ilden skapte noe nytt i hjertene på disiplene som gjorde at de på tross av trusler om å bli fengslet ikke kunne la være å tale om det de hadde sett og hørt (Apg 4.20). De erfarte sannheten i Mesterens ord om at “*det hjertet er fult av taler munnen*” (Matt. 12.34).

Samtidig fikk de smertelig erfare hvordan denne ilden ikke står alene i menneskelivet. Paulus er vel den som aller tydeligst har språksatt spenningen mellom det ønskelige og våre praktiske handlinger og prioriteringer “*Det gode som jeg vil gjør jeg ikke, men det onde som jeg ikke vil, det gjør jeg*” (Rom 7.19).

Et sentralt poeng i kantaten var å viser hvordan denne ilden har spredd seg i historien. Ilden tente mennesker og gav dem en opplevelse av å være med på noe stort. Den drev fattige, uskolerte ildsjeler til å opprette Det Vestlandske Indremisjonsforbund (dagens Indremisjonsforbundet). De ansatte forkynnere, de opprettet institusjoner for eldre, syke og rusmisbrukere, og de bygde forsamlinger og skoler. Gjennom hele sin eksistens har de vært opptatt av å inkarnere troen i praktisk liv. Disse menneskene var opptatt av troskap mot bibelens ord, og å vise altruisme i møte med mennesker i nød. Engasjementet sprang ut av en ny identitet, og forholdet mellom liv og lære var selve prøvesteinen på om gudstroen var ekte.

Som teolog med mange års fartstid som prest i Den Norske kirke har jeg de siste årene vært lærer på en bibelskole. Skolen eies av Indremisjonsforbundet (ImF). ImF er en liten organisasjon, men en relativt stor skoleeier. Når bibelskolen har gitt meg to års permisjon til å ta denne masteren vil jeg benytte anledningen til å bli bedre kjent med dem som “*eier oss.*” Jeg er opptatt av “*de brennende hjerter.*” Kantatens tittel “*det brenn ein eld*” som jeg hørte i min ungdom har jeg fått en berøring av blant kollegaer og studenter på skolen. Der er intensiteten

og iveren stor. Men organisasjonen og dens ledere, hvem de er og hva som opptar og trigger dem, har jeg ikke blitt kjent med. Det håper jeg å få gjort noe med i denne oppgaven.

Det er to hovedveger for å kartlegge en organisasjon. Det er gjennom organisasjonens struktur og kultur. Begge veger er viktige og begge veger er riktige avhengig av hva en ønsker å kartlegge.

Organisasjonsstruktur handler om organisasjonens formelle sider og består av to hoveddimensjoner. Det er arbeidsdeling og spesialisering på den ene siden, og styring og koordinering av arbeidet på den andre (Jacobsen & Thorsvik 2014:22).

Organisasjonskultur handler om den uformelle siden ved organisasjonen. Den består av *“verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykt gjennom uformelle regler for hva slags atferd som aksepteres i en organisasjon”* (ibid:23).

Ved å ta hovedvegen for de fleste organisasjonsstudier, - strukturvegen, ser vi at ImF er en paraplyorganisasjon med ti selvstendige kretser. Overbygningen er en generalsekretær med sin stab og øverst har vi forbundsstyret som består av 7 medlemmer.

Strukturen forteller at det er rom for et mangfold av engasjement og *“hjertebarn.”* En masteroppgave er et meget begrenset studium. Organisasjonskartet forteller at et strategisk fokusområde i tråd med min intensjon kan være et studium av forbundsstyret. Mitt ønske er å komme nær medlemmenes drømmer og visjoner og det som trigger dem. Det skjer best gjennom et kulturstudium fordi *“kultur bringer oss tettere inn på menneskene i organisasjonen”* (Jacobsen & Thorsvik 2014:126). Kulturperspektivet dreier seg om å *“teikne eit fleirdimensjonalt bilete av verdier og normer som pregar ein organisasjon”* (Aadland 1994b).

Min faglige inngang til prosjektet er verdi og kulturstudier jeg er blitt kjent med på Diakonhjemmet. *“Verdibasert ledelse i praksis, en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH”* (Aadland m. fl. 2006) var en rapport som tente den første gnisten i meg. Den presenterte verdier, teorier om verdier og verdirefleksjoner som gjorde inntrykk. Jeg ble fascinert av hvordan *“de samme verdiene”* kunne føre til ulike kulturer og kulturelle uttrykk. Dette førte meg til teorier og refleksjoner jeg ikke ante eksisterte.

Aadland tok meg “*ved hånden*” gjennom sitt forfatterskap, Han førte meg, via noen familiekontor, - helse, sosial og utdanningsinstitusjoner og ”ein truverdig leiar,” til måter å reflektere rundt verdier og kultur, som førte meg i kontakt med de brennende hjerter. Han viste meg til nøkler for kulturell refleksjon ved å løfte frem hvilke komponenter som kan inngå i en kulturell refleksjon. Han viste hvordan kultur og kulturbevissthet kan avdekkes i en hermeneutisk prosess og hvordan en kan lære å se mer enn det en umiddelbart får øye på. Det handler om å få et nærmere kjennskap til den dynamikken som utspiller seg mellom de verdier en forfekter og den kulturen som oppstår. Få øye på samsvar og diskrepans, - finne mønster og mening.

Lise Tørnby, leverte sin master våren 2014. Hun førte på mange måter dette verdiarbeidet inn i kirken og kartla kulturuttrykk og kulturtema i en menighet i Oslo. Dette var et pionerprosjekt (Tørnby 2014:21). Jeg ønsker gjennom dette studiet å kartlegge en annen ytterlighet i kirkebildet. Det blir på mange måter å ta forskningen hennes et steg videre. Jeg ønsker å kartlegge kulturuttrykk og kulturtema i en liten verdikonservativ organisasjon på Vestlandet.

1.1 Formål, målsetting, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å løfte frem sentrale kulturtema for ledelsen av ImF og bevisstgjøre styremedlemmene på sine verdier og sin praksis.

Målsetning er å gjennomføre en tolkende analyse på et avgrenset område av organisasjonskulturen i Indremisjonsforbundet ved å studere kulturtema, kulturuttrykk, åpne og skjulte verdier i ImF sitt forbundsstyre.

Problemstilling blir dermed:

Hva slags organisasjonskultur kjennetegner dagens forbundsstyre i Indremisjonsforbundet.

Forskningsspørsmål.

1. Hvilke kulturtema fremstår som sentrale for Indremisjonsforbundets ledelse forstått som forbundsstyre og generalsekretær
2. Hvordan kommer spenningen mellom åpne og skjulte verdier til syne i kulturtemaene.

1.2 Kort presisering, definering og avgrensing.

Studien legger opp til en *tolkende analyse*. Uttrykket er en erkjennelse av at et kulturstudium ikke er objektiv vitenskap som kan måles og veies. En utfordring er at kulturer ikke kan studeres direkte. Det vi kan studere er utslag av våre grunnleggende antakelser. De kan observeres, tolkes og gis mening.

Videre vil jeg studere et *avgrenset område* av organisasjonen. Dette handler om grenser og rammer for studien. Min ambisjon er ikke å gjøre en fyllestgjørende studie av Indremisjonsforbundet, men foreta en strengt avgrenset kulturanalyse hvor bare et utsnitt av organisasjonen settes under lupen.

Organisasjonskulturen i forbundsstyret

På samme måte som kultur er antakelser som befinner seg inne i hodene på medlemmene, hevder Nils Brunsson at organisasjoner bare er bilder i hodene våre (Brunsson 1991:14). Selv om vi ikke har sett en organisasjon, har vi møtt representanter for dem, sett aktivitet på ulikt plan og kan konstatere at de *”eksisterer som et komplekst sett av relasjoner”* (Askeland 2003a:2). Den sammenhengen jeg vil se nærmere på er lederskapet i ImF forstått som forbundsstyret og generalsekretær

Forbundsstyret utgjør misjonens lederskap og har en nøkkelrolle i et kulturstudium. De er valgt for å ivareta sentrale verdier og fremme organisasjonens mål. De legger premisser for virksomheten og kan i følge Schein (1992) påvirke organisasjonskulturen på flere måter ved å påvirke og forsterke ulike sider ved en kultur (Yukl 2013:176).

Ved hjelp av en Kulturanalyse skal jeg forsøke å avdekke de mest sentrale **Kulturtemaene**. *“Kulturtema utgjør hovedkategoriane for kva som er særskilt interessant i kulturen”* (Aadland 1994: 37). Sentrale element i prosessen med å finne kulturtema er analyse av kulturuttrykk og verdier.

Verdier forstås som organisasjonens byggesteiner. Aadland hevder at kjernen i organisasjonskulturen er å finne i verdiene slik de utfolder seg som bevisste og ubevisste ideal, mål og prioriteringer (Aadland 1994:37). Han deler dem i åpne og skjulte verdier. De åpne er

de ønskede, de beviste og de verdier organisasjonen ønsker skal prege både arbeidet og omdømme. De kan avdekkes ved intervju, verdidokument og i handlingsplaner.

De skjulte verdiene må avdekkes indirekte. En god inngang er å sammenligne kulturuttrykk og åpne verdier (Aadland 1994a:39).

Kulturuttrykk, som også blir omtalt som artefakter kan sies å være et *“uttrykk for de underliggende kulturelementene som kan observeres”* (Jacobsen & Thorsvik 2014:136). Andre omtaler det som *”samhandlingsmønster og prosesser”* (Aadland 1994b:121), eller fysiske uttrykk for kulturen som arkitektur, innredning, teknologi og kleskoder (Jacobsen & Thorsvik 2014:132). Kulturuttrykk avdekkes ved observasjon

1.3 Disposisjon av masteroppgaven

Jeg vil fortsette med å gi en kort presentasjon av Indremisjonsforbundet slik at jeg får tegner et bakteppe og en forståelsesramme for studien. I kapittel 3 vil jeg sette studiet i et teoretisk perspektiv og velge innfallsvinkel. Videre vil jeg plassere studie av ImF i et organisasjonsteoretisk perspektiv og angi avgrensninger for denne studien. Endelig vil jeg redegjøre for hva denne studien legger i kulturbegrepet, og gjennom en analytisk diskusjon vil viktige begreper som organisasjonskultur, verdier, kulturuttrykk og kulturtema bli definert.

Kapitel 4 handler om forskningsopplegg og metode. Der vil jeg begrunne mine metodiske valg. Jeg vil redegjøre for planlegging og gjennomføring av studiet ved å se på faser i analysearbeidet, styrker og svakheter ved forskning i egen organisasjon, og reflektere rundt etiske utfordringer ved prosjektet. Kapittel 5 har jeg kalt analytisk tekst og drøftelser. Gjennom en analytisk tekst blir kulturuttrykk presentert og kulturtema behandlet. Kapittel 6 blir en sammenfatning av de funn som er gjort og en oppsummering av det viktigste denne studien har kastet av seg. Der vil det også bli gitt et frampek mot ideer til videre forskning.

2.0 Indremisjonsforbundet, - en kort presentasjon

Et kulturstudium handler i stor grad om å observere og tolke interaksjon i kontekst. Derfor er det viktig å tegne opp en historisk og organisasjonsmessig ramme rundt denne studien slik at den har en referansebakgrunn. Jeg vil i tråd med avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål ta utgangspunkt i noen særegenheter som kan ha betydning for dagens organisasjonskultur. Fire forhold vil jeg sette søkelyset mot

- Fremveksten av indremisjonsbevegelsen i Norge og etableringen av DVI
- Det myndige lekfolk og forholdet til kirken
- ImF og nyere tid
- Struktur og oppbygging i dag

Fremveksten av indremisjonsbevegelsen i Norge har røtter fra reformasjonen, pietismen og den rosenianske vekkelsen. I Norge er røttene særlig knyttet til Hans Nielsen Hauge og den haugianske bevegelsen (ImF. 2010:6).

Det Vestlandske Indremisjonsforbund

Decenniene før århundreskiftet var preget av vekkelser på Vestlandet. Langs hele kysten vokste det frem kristne lokalforeninger og fellesforeninger. Flere initiativ var fremmet for å samle disse arbeidene. Den 19. oktober 1889 møttes utsendinger fra 48 ulike samskipnader og lokalforeninger i Bergen og stiftet Det Vestlandske Indremisjonsforbund (Hallaråker 1981:14). Organisasjonen er en grasrotbevegelse og *“DVI er etter sin ide og oppbygging eit forbund av frie foreiningar”* (Kleppa & Odland 1998:49). Helt fra starten ble det understreket at *“DVI skulle kalla og senda ut arbeidarar, i det heile skulle DVI vera ein tenar for forkynninga. Fokuset stod på forkynninga”* (Kleppa & Odland 1998:63).

Det myndig lekfolk og forholdet til kirken

ImF har i likhet med misjonsorganisasjoner i de store folkekirkene i Europa markert sin selvstendighet i forhold til kirken. Et velbrukt uttrykk er at vi er *“i kirken, men ikke under kirken”* (ImF: 2010:6). Sitatet vil understreke at organisasjonen anerkjenner den norske kirkes bekjennelsesgrunnlag, samtidig som det markerer en distanse i forhold til de kirkelige ordningene og kirkens tilsyn. I *“Syn og retningslinjer”* fra 1953 blir forholdet til Den norske kirke og prestene uttrykt slik: *“Vi forholder oss ikke til embedet, men til embedets innehaver”*

(DVI. 1953:14). Dermed har hverken prest eller biskop noen åndelig autoritet ut fra sin stand og stilling. Han blir i likhet med allmuen bedømt ut fra sin livsførsel og sin forkynnelse.

Forholdet mellom kirke og bedehus har gjerne vært uttrykt gjennom ”*ellipsen*” i norsk kirkeliv. De to sentra i ellipsen er kirken, gudstjenesten og presten på den ene siden og bedehuset, møtet og emissæren på den andre. For ImF har dette alltid vært en praktisk og misjonsstrategisk ellipse, og ikke et uttrykk for at en skiller prinsipielt mellom embetet (presten) og evangelisten (emissæren) (ImF. 2010:7).

Indremisjonsforbundet i nyere tid

Ved millenniumskiftet endret organisasjonen navn til Indremisjonsforbundet (ImF).

”*Med Guds ord til folket*” har vært organisasjonens motto i hele organisasjonens historie. Senere har de med bakgrunn i Efeserbrevet (4.15) formet sin verdi ”*Ordet nær, mennesket nær.*” Endelig har de gitt uttrykk for sin visjon; ”*Vi vil se mennesker komme til tro på Jesus og bli hans disipler*” (ImF 2010:7).

Når ImF skal presentere seg selv er det gjerne tre åndelige ideal de ønsker skal prege virksomheten. Det er at:

1. *Guds ord skal forkynnes rent og klart til vekkelse, omvendelse og nytt liv.*
2. *Alle troende skal i kraft av det allmenne prestedømmet tjene i forsamlingen etter sin nådegave.*
3. *De troende skal samles i de helliges samfunn som sitt åndelige hjem*

I tråd med idealet om det myndige lekfolk er det misjonsfolket og dets ledere sin oppgave å prøve seg og sitt engasjement på disse idealene, og aktualisere dem i sin samtid (ibid).

Tidlig ble forkynnerarbeidet kombinert med diakonalt engasjement. Da var det mye sosial nød i Norge. Mange sårbare grupper som alkoholikere, eldre og pleietrengende og barn uten nødvendig omsorg utløste et engasjement som gjorde at det ble bygget og drevet mange barnehjem, aldershjem, hjem for rusmisbrukere og andre institusjoner. Etterhvert som velferdsstaten utviklet seg, har det offentlige overtatt mye av denne virksomheten. Nå kombineres forkynnerarbeidet i større grad med satsing på skole og barnehage. ImF eier 13 skoler alene og 11 skoler sammen med andre organisasjoner, samt 10 barnehager. Mens det

tidligere ble etablert skoler i forlengelsen av det offentlige tilbudet, som bibelskoler og folkehøyskoler, - har de de siste tiår satset på å etablere kristne alternativer til den offentlige skole på barne og ungdomsskoletrinnet. Karl Johan Hallaråker, tidligere generalsekretær i ImF uttalte at *“både foreldreretten og livssyns- og religionsfriheten gir oss gode prinsipielle begrunnelser for å etablere flere private friskoler”* (Valderhaug 2003).

I dag er det ansatt ca. 150 kvinner og menn i heltids- eller deltidsstillinger i ImF. I tillegg kommer alle ansatte i skoler, barnehager og andre institusjoner. ImF har arbeid på mellom 500 og 600 bedehus.

ImF Trossamfunn

På Generalforsamlingen i 2009 ble det vedtatt å opprette ImF Trossamfunn som en del av ImF. ImF vil fortsatt ha sin profil som misjonsbevegelse, og i kraft av organisasjonens lavkirkelige kirke- og embetsforståelse ser de det riktig at alle nådemidlene kan forvaltes på bedehuset av lekfolk. Lekmannsbevegelsen benytter seg av den kalls- og forsamlingsrett som de mener *“troens folk”* har ut fra Bibelen og den evangelisk lutherske bekjennelsen (ImF. 2010:7).

Struktur og oppbygging i dag

Navnet Indremisjonsforbundet brukes i en dobbel betydning.

Det er en felles benevnelse på hele organisasjonen. Her inngår alle de 10 kretsene, foreningene og forsamlingene. De fleste lokallag, foreninger og forsamlinger har sluttet seg sammen i kretser. Gjennom sin krets er de innmeldt i ImF. I tillegg finnes det noen by forsamlinger som er innmeldt direkte i sentralorganisasjonen.

ImF er også betegnelsen for sentralorganisasjonen. Mens de lokale kretsene har sine egne navn, brukes Indremisjonsforbundet som benevnelse for det som skjer i ImF sentralt (ImF. 2010:6).

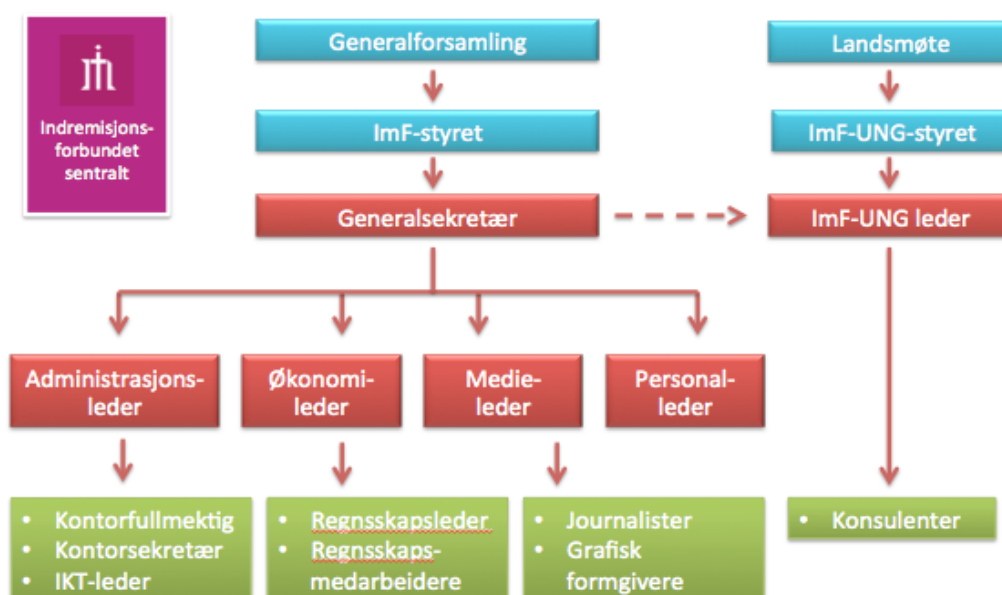
Til å lede arbeidet i Indremisjonsforbundet er det opprettet ulike styrer, råd og stillinger.

Forbundsstyret leder Indremisjonsforbundet sentralt mellom generalforsamlingene. De samles ca. seks ganger i året og samlingene går over to dager. Forbundsstyret har også møter med kretsstyret, skolestyret og ansatte. Det er forbundsstyret som ansetter generalsekretæren.

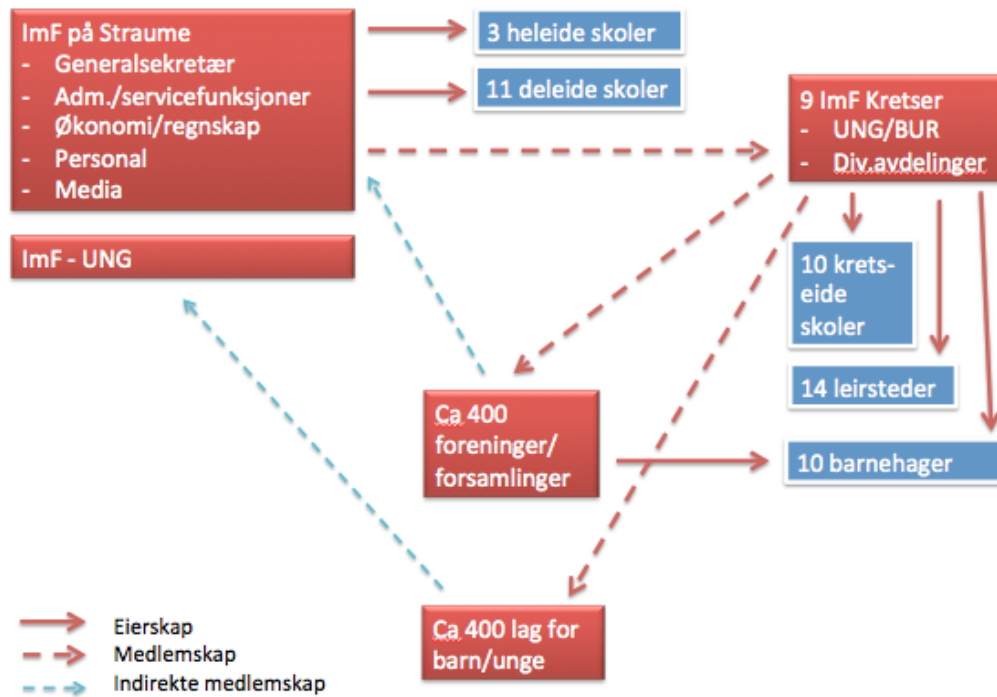
Hyrderådet ble opprettet i 2005. Det består av generalsekretær, formann, nestformann, rektor for Bibelskolen og et annet medlem av Forbundsstyret. Hyrderådet er et rådgivingsorgan for generalsekretæren.

Generalsekretæren er både åndelig og administrativ leder av Indremisjonsforbundet. Han utøver den daglige ledelsen av ImF sentralt. Forbundsstyret har opprettet en hel skog av samarbeidsorgan og råd som drøfter saker på sine felt. Disse står i direkte kontakt med generalen og er hans samtalepartnere og rådgivere.

Organisasjonskartet viser struktur og oppbygging av ImF Sentralt



Organisasjonskartet som viser struktur, oppbygging og omfang av hele ImF sin virksomhet.



Kartet viser hvordan kretsene er sidestilt og ikke underordnet sentralledelsen
(Kilde: Furnes 2016)

3.0 Teoretisk perspektiv og aktuell teori

Dette er primært en sosiologisk undersøkelse som impliserer innsikter fra fagområder som teologi, filosofi, organisasjon og ledelse. Nøkkelord og forskningsområdet er organisasjoner, kultur, kulturuttrykk, kulturtema og verdier. Det krever en tydeliggjøring av hvilke forståelse en har av begrepene og hvilke teoretisk innfallsvinkel vi velger for studiet. Jeg vil videre ut fra mitt utgangspunkt redegjøre for aktuell teori og avslutte kapittelet med å si noe om forskningsstatus i dag.

3.1 Rasjonalitet og perspektiv

Synet på hva en organisasjon er, - og synet på kultur, kulturuttrykk, kulturtema og hvordan vi skal forstå og analysere verdier, verdiledelse og verdipraksis henger nøye sammen med våre tanker rundt rasjonalitet og perspektiv. Hva vi faktisk *“ser”* i vår organisasjonsstudie, er helt avhengig av vårt utgangspunkt for studien (Andersen & Abrahamsson 1996, sitert i Askeland 2009:17). Det handler om å velge briller og innsteg for studien.

Et grunnleggende spørsmål blir derfor å avklare synet på virkeligheten. Skal virkeligheten *“betraktes som en objektiv realitet vi kan frembringe sikker kunnskap om eller om den først blir ”virkelig” gjennom vår tolkning og ”konstruksjon” av den”* (Askeland 2009:7). Grunnleggende sett finnes to ulike tilnærminger:

Positivismen er en objektiv virkelighetsforståelse som har en rasjonell og analytisk tilnærming til organisasjonen og dens omgivelser. Ledelse handler i stor grad om å sørge for at det blir utarbeidet klare visjoner og mål for virksomheten, basert på objektive analyser. Organiseringen av virksomheten må innrettes slik at den i størst mulig grad fremmer effektiv måloppnåelse. Denne mål middel rasjonaliteten gjør at også verdier må underbygge organisasjonens mål, fremme omdømme og de verdier organisasjonen ønsker å bli forbundet med.

Konstruktivismen er subjektivistisk og fortolkende. Rasjonalitetsformen har som et *“grunnleggende premiss at verden ikke er en objektiv virkelighet, men må tolkes og gis mening. Denne meningen må forstås fra innsiden, gjennom aktørenes intensjon og mening”* (Askeland 2009:8). En basal lederoppgave blir derfor å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen og derigjennom skape en fortolkningsramme for organisasjonens interne og eksterne muligheter

og utfordringer. Denne fortolkningsrammen vil danne utgangspunktet for tilslutning til fellesskapet, for introduksjon og opplæring, og for videre oppgave og verdirefleksjon.

Et handingsperspektiv handler i følge Askeland om hvorvidt en forankrer verdier og handlinger ut fra et aktørperspektiv eller et systemperspektiv (ibid:9).

Systemperspektivet har kollektivet som utgangspunkt hvor det gjelder å finne sin plass og fylle sin rolle. Fellesskapet blir premissleverandør for det enkelte individ.

Aktørperspektivet har det enkelte individ som utgangspunkt. Her er tanken at *"organisasjoner er en samling av individer som ser det tjenlig å samarbeide om oppgaveløsninger rundt spesifikke mål."* De *"slutter seg sammen fordi de anser kollektive oppgaveløsninger som gunstig"* (ibid:2f).

Dermed ser vi at ulike organisasjonsteoretiske perspektiv på hva en organisasjon er, hvordan verdier begrunnes, utvikles, implementeres og brukes kan *"tilbakeføres til sentrale vitenskapsteoretiske posisjoner"* (ibid:3). Samme organisasjon kan derfor analyseres fra hver av de fire posisjonene. Alle de fire posisjonene gir nyttige innspill og kan brukes som utgangspunkt eller innsteg for en slik kultur og verdiundersøkelse.

3.1.1 Valg av rasjonalitet og perspektiv

Ulike perspektiver kunne vært lagt til grunn for denne studien.

Historisk tenker jeg at Indremisjonsforbundet egenforståelse har hatt et positivistisk aktørperspektiv. De har sett på verdier som faste og gudgitte (Romerbrevet 2.15). Organisasjonen ble opprettet som et instrument for måloppnåelse med å gå ut *"med Guds ord til folket."*

Det er også mye som taler for å nærme oss dette studie gjennom et assosiasjonsperspektiv. Det korresponderer kanskje best organisasjonens struktur og historie. ImF er en sammenslutning av 10 selvstendige Indremisjonskretser som har *"sluttet seg sammen fordi de anser kollektive oppgaveløsninger som gunstige"*(ibid:2). Samtidig er de økonomisk og til dels teologisk selvstendig. Assosiasjonsperspektivet ser medarbeiderne som *"Intensjonelle aktører, med felles mål og verdier og med interesse for organisasjonens overlevelse"* (ibid:3). Det

korresponderer også godt med idealet om *"det myndige"* lekfolk, som i alle fall historisk har vært et ideal innenfor disse lekmanskretser.

På bakgrunn av disse refleksjonene velger jeg derfor et subjektivistisk og fortolkende perspektiv på dette verdi og kulturstudiet. Perspektivet er intersubjektivt (Jacobsen 2015:33). Jeg har ikke med meg ferdige definisjoner på verdier og verdipraksis, men ønsker i størst mulig grad å være åpen og er interessert i hva som måtte befinne seg av tanker og forestillinger i organisasjonen, slik medlemmene selv opplever og beskriver den kulturen de er en del av. Med en blanding av undring, hvor jeg søker det uvanlige i det vanlige, og fantasi vil jeg prøve å få frem et mangfold av mulige svar på hvorfor ting er som de er (Aadland 1994:70).

3.1.2 Indremisjonsforbundet en religiøs organisasjon

Indremisjonsforbundet er en religiøs organisasjon, opprettet for å realisere det man oppfatter som et kall fra Gud. *"Med Guds ord til folket"* er organisasjonens motto og et viktig spørsmål er i hvilken grad det transcendent perspektivet skal få innflytelse på et organisasjonsstudium som dette.

Mitt organisasjonsteoretiske perspektiv og utgangspunkt for denne studien er at en organisasjon eller en kirke må *"forstås som en organisatorisk enhet innenfor samfunnet"* (Askeland 2003b:2). Dette gjelder ikke bare de strukturelle sidene ved organisasjonen, men også de kulturelle. Olav Skjevesland uttrykker at *"fordi menigheten er en organisasjon, er organisasjons og lederskapsteorier anvendbare på kirkelige forhold"* (Skjevesland 1998:96). Dette til tross for at vi i dette perspektivet ikke kan *"fange inn de transcendent sider av kirkeforståelsen"* (Askeland 2003b:2).

Det finnes også mer kritiske holdninger til en slik inngang. Hegstad synes å se på organisasjons- og ledelsesteorier som et nødvendig onde når han uttaler; *"selv om kirken aldri kommer utenom å benytte seg av allmenne mønstre for organisering som finnes i samtiden, inneholder deres egen tradisjon på samme tid kritiske perspektiver på slike former"* (Hegstad 2009:122). Så får vi holde fast på de kritiske perspektiv samtidig som vi i samsvarer med luthersk teologi tenker at religiøse organisasjoner først og fremst må studeres, kartlegges og organiseres som en immanent størrelse ut fra hensiktsmessighet (Askeland 2012b:116).

3.2 Kultur

Ordet kultur brukes i mange sammenhenger og med ulike betydninger. Det som har en felles betydning i samfunnet blir gjerne omtalt som kultur. Henning Bang antar at kultur for første gang ble definert i antropologisk forstand av Edward B. Tylor i 1871 (Bang 2013:327). Det har etterhvert utmeislet seg to hoved tradisjoner innen kulturstudier. Organisasjonsforskeren Linda Smircich gjorde verden allerede i 1982 oppmerksom på skillet mellom den kognitive og symbolske skolen (Hennestad 2004:4).

Den symbolske skolen er atferds orientert og søker å avdekke “*patterns of behaviour.*” Kultur blir oppfattet som handlingsvaner og en ønsker å studere det som ligger bak handlingene (Aadland 1994b:40).

Den kognitive skolen, som min studie bygger på, søker å avdekke “*Patterns for behaviour*” og betrakter kultur som mønster av meninger, ideer, verdier og oppfatninger (ibid), eller som en betegnelse for all sosial samhandling som har et meningsaspekt (Gulestad 1994). En hevder dermed at “*kultur først og fremst er ideasjonell, det vil seie at kultur er knytt til idear som sit i hovudet*” på menneska i ei gruppe” (Aadland 1994b:40). Kultur bygger dermed på grunnleggende antakelser, og “*mange ganger er ikke medlemmene selv klar over hva slags antakelser de bærer med seg*” (Jacobsen & Thorsvik 2014;131). Kultur blir derfor et analytisk aspekt ved mennesker som ikke kan studeres direkte. Det vi kan studere er utslag av de grunnleggende antakelsene. De kan observeres, tolkes og gis mening.

3.2.1 Organisasjonskultur

Det eneste som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra generelle kultur er at “*organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng*” (Jacobsen & Thorsvik 2014:129). Derfor vil jeg starte med å redegjøre for mitt organisasjonsteoretiske perspektiv.

Nils Brunsson utsagn om organisasjoner har blitt en klassiker i nyere organisasjons og ledelseslitteratur. Han sier;

Vi snakker om organisasjoner av ulike slag som om de var saker og ting man kan ta på. Som om det var organismer eller maskiner eller hus eller noe slikt. Men den ubehagelige sannhet er at ingen har noensinne sett en organisasjon. Det gjør at studiet av organisasjoner blir både vanskeligere og mer interessant. For at det skal bli noen organisasjon å snakke om, så må vi konstruere dem selv. Det er de bildene vi har av organisasjon i hodene våre, vi diskuterer når vi drøfter organisasjoner (Brunsson 1991:14).

Selv om vi ikke har sett en organisasjon, har vi møtt representanter for dem, sett aktivitet på ulikt plan og kan konstatere at de ”eksisterer som et komplekst sett av relasjoner” (Askeland 2003a:2). Etzioni definerer en organisasjon som ”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik 2014:18). Sosial samhandling innebærer alltid noe mer enn rasjonelle og analytiske komponenter. Det oppstår sosial interaksjon på ulikt plan og organisasjonen vil institusjonaliseres. Det betyr at holdninger skapes, verdier utvikles og en felles historie tar form.

Interessen for organisasjonskultur som selvstendig fenomen ble vakt på 1980 tallet under studiet av Japans store industrielle gjennombrudd. Her ble ”den japanske bedriftskulturen,” (Jacobsen & Thorsvik 2014:126) med livstidsansettelser og sterk lojalitet til bedriftene sett på som suksessfaktorer (Hennestad 2004:2). Dermed har mye av litteraturen omkring organisasjonskultur, som ”corporate cultures” litteraturen (Bang 2013:327), tatt utgangspunkt i at kultur er felles delte verdier og oppfatninger (Aadland 1994a:24).

Perspektivets styrke hevdes å være at det fremmer samhold og måloppnåelse. Empiriske undersøkelser fra næringslivet viser at de mest fremgangsrike bedriftene er ”marked by a very strong culture, so strong that you either buy them or get out” (Peters & Waterman 1982, sitert i Aadland 1994a:25). Likevel vil det å sette likhetstegn mellom sterk kultur og felles delt kultur korrumpere kulturbegrepet. Salzer forklarer at ”Culture is thus not something that the organization has - organizations are cultures” (Hansson 2001:49). Derfor bør begrepet ”heller karakteriserast gjennom omgrep som etablert, fleksibel, stabil, labil, harmonisk eller konfliktfylt framfor omgrep som sterk eller veik, mykje eller lite” (Aadland 1994a: 25).

Sosialantropologen Malinowski uttrykker at kultur er *“den levende historien”* (Hennestad 2004:5). Det understreker noe av dynamikken i begrepet. Vi er på mange måter *“fanget av våre fortidige erfaringer, som så er med på å forme våre nåtidige opplevelser og handlinger”* (ibid). Organisasjonsteoretikeren Pascale Gagliardi har basert på Scheins gruppepsykologi formulert en tese om hvordan organisasjonskultur formes og utvikles. *“Det er “suksess” - den forståelse og de modeller som hjelper gruppen med å løse problemer de står overfor - som “avleirer” seg som felles kultur”*(Gagliardi, 1986 sitert i Hennestad 2004:5). Det gir to motsatte utslag.

Den gode sirkel hvor kulturen effektiviserer det sosiale samspill. Merker vi at en spesiell væremåte eller et spesielt handlingsmønster hjelper oss, vil det feste seg og overleve som handlingsvalg fordi de blir fremhevet som gode, - og idealisert. Hvis dette gjentas og en erfarer over tid at dette fungerer, vil dette bli måten vi gjøre ting på hos oss. Vi vil velge medarbeidere som passer, - og strukturer som underbygger praksisen. Ubevisst blir handlingsvalgene tatt for gitt.

Resultatet fører derved også til en ond sirkel *“fordi organisasjonsmedlemmene blir mindre og mindre bevisst omstendighetene som gjorde at nettopp dette virket. Kultur gjør blind”* (ibid). For min studie av en radikal lekmannsorganisasjon er dette et høyaktuelt teoretisk perspektiv hvor faren for å bruke gårdagens løsninger på dagens utfordringer er et velkjent utfordring og stridsspørsmål.

Konfliktdimensjonen er en viktig del av et fullstendig kulturbilde i en organisasjon. Dermed blir ikke en kulturgransking innskrenket til å søke et minste felles multiplum av verdier det råder enighet om. Sophie Hansson hevder at *“risiken för påfrestningar er stor om man inte kan acceptera att det både finns och bör finnas konflikter och olikheter i synsätt på en arbetsplats där människor skall arbeta tillsammans”* (Hansson, A.-S.1999 sitert i Hansson 2001:36).

En årsak er at ulike grupper vil reagere ulikt på de samme handlingene. Hvordan disse gruppene vil interagere avhenger av i hvilke grad det foreligger en felles overordnet forståelse.

Derfor er det på den ene siden nødvendig å styrke de integrerende trekk og samhandling som styrker organisasjonens oppgave og evne til å nå sine mål, men på den andre siden nødvendig å tillate subkulturer å eksistere og forsøke å gjøre spenninger og motsetninger mest mulig konstruktive (Hennestad 2004:7).

3.2.2. Mot en definisjon av organisasjonskultur.

Å gi en fyllestgjørende redegjørelse for kultur ligger langt utover min ambisjon og oppgavens rammer. Likevel vil jeg forsøke å gjøre ytterligere knepp i siktet for å nærme meg målsetningen med studiet av kulturtema i forbundsstyret. Målsetningens formulering og intensjon er inspirert av studier Aadland har gjort og ut fra hans definisjon av organisasjonskultur.

Organisasjonskultur er mønster av åpne og løynede verdier og normer som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald” (Aadland 1994b:53).

Definisjonen begynner å bli noen år, men så langt jeg kan bedømme er det ikke kommet noen bedre. Nå har det vært lite ny teoriutvikling på dette feltet siden midten av 90- tallet (Bang 2013:327) Henning Bang har gitt oss en definisjon på organisasjonskultur som summerer de viktigste elementene fra forskning på feltet frem til i dag.

Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier, og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben (ibid).

Aadland synes å ha en mye sterkere understrekning av den skjulte siden ved virkelighetsforståelsen. Det “førmedvitne” får etter min mening for liten plass i Bangs definisjon. Begrepet er hentet fra hermeneutikken og uttrykker det vi vet på forhånd, - før vi vet at vi vet det. Dette førmedvitne henter sine impulser fra flere steder enn den organisasjonsmessige kontekst. Det være seg personlige verdier, - eller mer allmenne samfunnsmessige verdier (Askeland & Aadland 2016:17¹). Det gjør bildet mer sammensatt enn det Bang legger opp til.

Bang er ikke alene. Diskusjonen omkring hvorvidt Aadlands bruk av “skjulte verdier” er et tjenlig begrep eller bør erstattes med “levde verdier” (Mørkhagen 2012 i Tørnby 2014:15) er et uttrykk for noe av det samme endimensjonale bilde. Mørkhagen vil bruke betegnelsen “levde verdier” om de verdiene som reelt sett styrer våre handlinger. Det er en besnærende tanke, men jeg tenker det flytter fokuset til overflaten av verdibegrepet og virkelighetsforståelsen og ikke

¹ Sitatet er hentet fra et upublisert manus som er under publisering. Jeg takker forfatterne for å ha fått tilgang til og lov til å sitere fra dokumentet

i tilstrekkelig grad tar høyde for den store og viktige delen ved menneskelivet som utspiller seg på det ubevisste, - “*førmedvitne*” plan. Bildet om isfjell i vann har blitt brukt av flere forskere for å illustrere styrkeforholdet mellom åpne og skjulte verdier, hvor hele 9/10 er skjult og befinner seg under vann (Aadland 1994b:62, French och Bell (1978; 1999) sitert i Hansson 2001:47). Noe av dette “*skjulte*” kan en ved kartlegging og verdifokus få frem i lyset, men veldig mye vil forbli skjult for oss. De “*skjulte verdiene*” vil likevel ligge under og være styrende for vår atferd.

På bakgrunn av dette vil jeg fastholde Aadlands definisjon og bruke følgende forståelse av organisasjonskultur for oppgaven videre

Organisasjonskultur er mønster av åpne og løynede verdier og normer som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald (Aadland 1994a:36).

3.2.3 Verdier som byggesteiner i en kultur

Grovt sett er det to grunnforståelser av verdier som stammer fra ulike vitenskapsteoretiske posisjoner. De omtales gjerne som distinksjonen mellom “*fakta og verdier*” (Aadland 2010; Bednarek-Gilland, 2015 sitert i Askeland & Aadland 2016:17).

Faktasynet har et positivistisk vitenskapssyn og et objektivistisk verdisyn. I denne tradisjonen “*fremstår verdier som reelle størrelser som lar seg identifisere og utforske som objektivt eksisterende fenomener i sosialt liv*” (Meglino og Ravlin 1998 sitert i Askeland & Aadland 2016:17). Den mest utbredte oppfatningen av verdibasert ledelse er preget av denne verdiforståelsen. Her er et viktig organisasjonsstrategisk poeng å identifisere ønskelige organisasjonsteoretiske verdier “*for deretter å lansere tiltak som skal sørge for implementering av disse verdiene* (Lencioni, 2002 sitert i Askeland & Aadland 2016:2).

Verdisynet bygger på et fortolkende og sosialkonstruksjonistisk vitenskapssyn og dermed et subjektivistisk verdisyn. Her anses verdier som

“anliggender som konstrueres og tillegges felles mening i det sosiale rom, fanger oppmerksomhet en tid og påvirker praksis, og som avløses av nye anliggender (Bednarek-Gilland, 2015, Deth og Scarbrough 1995) Verdier er med andre ord språklige konstruksjoner som aldri lar seg studere direkte. Verdier utvikles gjennom dialog og fortolkning, der ulike aktører bringer inn egne erfaringer, vurderinger og interesser til meningsdanningsprosessen” (Askeland & Aadland 2016:2)

Sosial interaksjon vil være flertydig og forholdet mellom verdier og handlinger vil være både indirekte og variere mellom ulike situasjoner og kontekster.

Allerede i 1951 brukte Kluckholm begrepet *“the desirable”* altså det ønskelige om verdier i stedet for *“desired,”* - det som er ønsket. Forskjellen kan synes liten, men det ønskelige posisjonerer verdibegrepet mer mot holdninger og moral, - enn mot konkrete ønsker og mål. Det *“impliserer at verdier må ses som mentale konstruksjoner og ikke som objektive artefakter”* (Askeland & Aadland 2016:5). Dermed er det ikke *“selve egenskapen ved en ting, et fenomen eller en tilstand som har verdi i og for seg, men verdien bygger på individuelle og kollektive vurderinger av hva som er godt og bør tilstrebes”* (ibid:6). Dermed kobles verdier til personlige og institusjonelle forpliktelser, uten at de direkte foreskriver konkrete handlingsvalg. De danner snarere prinsipper som handlinger vurderes i forhold til.

Videre hevdet Schwartz at det ønskelige er *“transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity”* (Schwartz 1994:21 sitert i Askeland & Aadland 2016:6). Dette transsituasjonelle er begrunnet i verdienes dype forankring i mennesket. Det fører til at verdier er grenseoverskridende. Det har med overordnede holdninger å gjøre, - slik at verdiene overskrider konkrete situasjoner.

I forlengelsen av denne erkjennelsen hevder Bednarek-Gilland at de ikke bare er *“transsituatively”* men også *“transsubjectively”* (Bednarek-Gilland 2015:4). Det betyr at verdier ikke bare *“kan forstås rent individuelt, men er knyttet til vår relasjon til andre både ved å være delt og gjennom å kunne gjøres gjeldende på et aktøroverskridende og dermed kollektivt nivå”* (Askeland & Aadland 2016:8).

Videre understreker Milton Rokeach et durativt aspekt ved verdier.

A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Rokeach 1973:5 sitert i Askeland & Aadland 2016:17).

Det korresponderer med Aadland, som i sin definisjon av 1994, hevdet at *“verdiar er stabile mål, idear og prioriteringar som kjem til uttrykk verbalt og /eller gjennom handlingsmønster”* (Aadland 1994a:38).

Aadland hevder videre i tråd med Hofstede & Minkov at *“verdiar er distinksjonar. Dei uttrykkjer at noko er betre enn noko anna.... Verdiar er ønskverdige kvalitetar ved handling eller føremål* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, sitert i Bang 2013:329). Videre skriver Aadland at *“Dei er vide og upresise, men samstundes knytte til djupt eksistensielle sider ved den menneskelege eksistens”* (Aadland 2004:151).

Rokeach viser til at verdier kan deles i instrumentelle og terminale verdier (Askeland & Aadland. 2016:5).

Terminale verdier følges ut fra verdienes egenverdi. De er *“pursued for their own sake”* Det bygger på Webers verdirasjonalitet hvor aktøren handler i *“overenstemmelse med sin overbevisning...uten hensyn til de sannsynlige følger dette måtte få* (Weber 1999:44 sitert i Askeland & Aadland 2016:4) Rokeach understrekning av de terminale verdiene har røtter tilbake til Aristoteles og hans tale om det endegyldige mål. Dermed blir fremelsking av verdier knyttet til det dydige liv som i tråd med Aristoteles, - er oppfyllelsen av selve livsoppdraget til den enkelte, - og ikke knytte til en kortsiktig målrasjonalitet.

Instrumentelle verdier har til hensikt å fremme eller nå gitte mål. De er *“modes of behaviour rather than states of existence* (Meglino og Ravlin 1998:2f, sitert i Askeland & Aadland. 2016:4). Her hjemme er Kirkhaug en fremstående talsmann for denne forståelsen og talsmann for å bruke verdier som styringsredskaper for å oppnå organisatoriske mål (Kirkhaug 2013:99-140). Verdiene utgjør dermed et rasjonelt utgangspunkt, - gjerne med en sterk kausal betoning av sammenheng mellom verdier og verdienes utslag (Kirkhaug 2013, og 2015). Hans Skjervheim er kanskje den sterkeste kritiker av en slik tankegang her hjemme og kaller en slik tilnærming for det *“det instrumentalistiske mistaket”* (Skjervheim 1996).

Ellers fremheves også et skille mellom forfektete verdier og bruksverdier (ibid). Eller skillet mellom uttrykte verdier og bruksverdier (Argyris og Schon, 1998, sitert i Busch 2012:35).

“Forfektete verdier er de verdiene som bedriftens ledere og arbeidere hevder at de tror på og etterlever,” mens “bruksverdiene er de verdiene som faktisk ligger bak våre handlinger” (Bang 2013:331). De forfektete verdiene trenger ikke å være konsistente med de levde verdiene. Mens forfektete verdier gjerne kommer til uttrykk i intervjuer, profilering og organisasjonens verdigrunnlag, kommer bruksverdiene til syne gjennom å studere praksis og gjennom å få tak i resonnementene bak handlinger (ibid).

Aadlands distinksjon mellom åpne og skjulte verdier er et viktig aspekt i min undersøkelse (Aadland 1994a:36). Åpne verdier tilsvare forfektete verdier. Det er verdier en er seg bevisst og åpent vedkjenner seg. *“Dei utgjør mål for handling, og blir uttrykte gjennom språklege fråsegner (skriftelege og munnlege)”* videre viser åpne verdier hva *“organisasjonen ønsker med verksemda si og kva mål han strekkjer seg etter.”* De uttrykker organisasjonens *“bør”* (Aadland 1994b:69).

De skjulte verdiene er utslag av holdninger og handlinger på det ubevisste plan. De er *“førmædritne, sjølvsgade, uformelle, og ligg innbakt i dei innlærde kodane i kulturen”* (ibid). En kan både hevde og tro at det er de åpne verdiene som styrer vår atferd, men så kan våre handlinger avsløre noe annet. *“Kategorien løynde verdiar er ein teoretisk konstruksjon, sidan kategoriinnhaldet er moglege meiningsfortolkningar av empiriske funn”* (Aadland 1994a:39).

3.2.4 Kulturuttrykk

Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger kan ikke observeres direkte. Kulturuttrykk er derfor *“uttrykk for de underliggende kulturelementene som kan observeres”* (Jacobsen & Thorsvik 2014:136). Disse kan tolkes som bærere av kulturinnholdet (Bang. 2013:332). Når kulturuttrykk tolkes og gis mening blir de til symboler. Symboler er selve byggeklossene når vi skaffer oss kunnskap om organisasjoner (ibid.132).

Vi kjenner i utgangspunktet ikke til de ulike symbols betydning, men har med oss et sett av fortolkningsrammer utviklet i de sammenhenger en er eller har vært en del av. *“Dermed står vi i fare for å trekke slutninger som kanskje kunne hatt gyldighet i vår organisasjonskultur, men som ikke gjelder i den kulturen vi studerer (Schein 1990, sitert i Bang 2013:332)*

Schein hevder at forholdet mellom kulturinnhold og kulturuttrykk er gjensidig. Kulturinnholdet reflekteres i kulturuttrykkene, samtidig som kulturuttrykkene er med på å skape, opprettholde, og endre kulturens innhold (ibid).

Bang viser til fire kategorier kulturuttrykk med sine underkategorier som i stor grad bygger på sentrale forskere som Schein 2010, Boland & Hoffmann 1983 og Trice & Beyer 1993 sitert i Bang 2013:332). De ligger også tett opp til kulturuttrykkene Aadland opererer med (Aadland 1994a). Det er atferds uttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk.

1. Atferds uttrykk

Atferds uttrykk består av to underkategorier.

Handlingene og atferd som *“utøves i en organisasjon, indikerer hva organisasjonen verdsetter (verdier) og hva som betraktes som riktig måte å oppføre seg på (normer)”* (Bang 2013:333).

Gjennom de **følelsene** som uttrykkes, får vi et bilde av hvor mye og hvilke følelser som tillates uttrykt, og hvilke hendelser som utløser de ulike følelsene. Gjennom ulike emosjonelle uttrykk og følelsesmessig interaksjon får en en sterk indikasjon på hva som verdsettes og tillates og hva som er tabubelagt.

2. Verbale uttrykk

Verbale uttrykk består av tre underkategorier.

Historier, myter og legender som fortelles i en organisasjon kommuniserer viktige verdier, Poenget er ikke om de er sanne, men den moralen historiene er bærere av.

Språk sjargong og humor. En organisasjon utvikler gjerne et særegent språk, en sjargong og en spesiell form for humor. For utenforstående kan de oppleves merkelig og uforståelig, men det forsterker gjerne gruppeopplevelsen hos medlemmene. Det gir en sterk indikasjon på hvem som er innenfor og utenfor kulturen.

Gjennom *Uttrykte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger* kommer medlemmenes oppfatninger av hvordan ting fungerer, hva som er viktig, mindre viktig og hva som er akseptert til uttrykk. Her vil som regel ulike medlemmer ha ulike vurderinger. En kartlegging av de ulike medlemmers tolkning kan både være et utgangspunkt for korrigering av medlemmenes oppfatninger, og et bidrag til å revurdere kjerneelementene i kulturen.

3. Materielle uttrykk

Materielle uttrykk består av to underkategorier.

Fysiske objekter, klesdrakt og ting som er kjent for medlemmene fungerer som kulturuttrykk som kommuniserer et budskap både innad i organisasjonen og til omgivelsene. Pene klær kan kommunisere kvalitet, mens enkel standard kan kommunisere nøysomhet og prisbevissthet.

Fysisk struktur og arkitektur kan også gjenspeile og være med på å opprettholde en ønsket kultur. Lokalitetenes beliggenhet kan si mye om økonomisk tilstand og hvordan en ønsker å bli oppfattet. Hvordan pauseareal, fellesarealer og kontorlandskapet er utformet og utsmykket kan si mye om hva slags omgangsform man tilstreber og hva som verdsettes i kulturen.

4. Strukturelle uttrykk

Strukturelle uttrykk består av to underkategorier

Ritualer, prosedyrer og seremonier bærer i seg og opprettholder kulturen ved at gjentas på samme måte år etter år og på den måten kommuniseres det samme budskapet hele tiden. “*Trice og Beyer (1984) hevder at riter og seremonier kan betraktes som sosiale dramaer, med veldefinerte roller som folk kan spille*” (ibid). Overgangsritualer og sosialiseringsskurs for alle nyansatte er eksempler på kraftfulle kulturformidlere i organisasjonen.

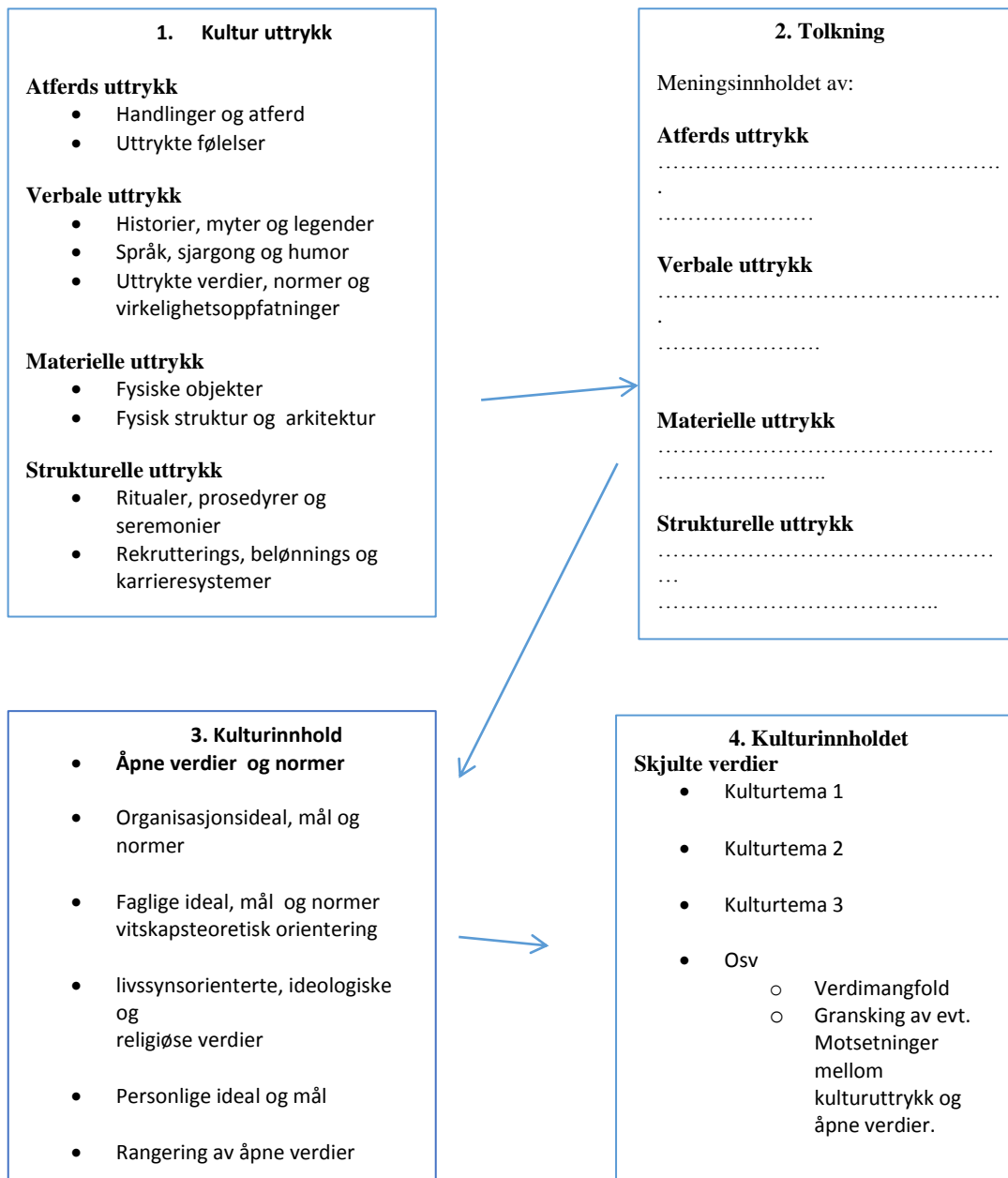
Rekrutterings, belønnings og karrieresystemene er også viktige arenaer. Som regel rekrutteres personer en tenker passer inn i den eksisterende kulturen. Gjennom belønningssystemet viser organisasjonen hva den anerkjenner og hva den ikke godkjenner. Organisasjonens karrieresystemer viser hvilke verdier og egenskaper kulturen ønsker skal overleve og dominere.

3.2.5 Kulturtema

Hensikten med min kulturanalyse er å avdekke de mest sentrale kulturtemaene i forbundsstyret. Når vi studerer kultur i en organisasjon vil det ofte avtegne seg mønstre eller klynger av kjerneelementer og kulturelle uttrykk. Det kalles kulturelle tema, eller kulturtema (Martin 1992 sitert i Bang 2013:334). *“Et kulturelt tema er en gruppering av bestemte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som komme til uttrykk i ulike handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen”* (ibid). Det handler altså om å komme i kontakt med de arenaer som trigger engasjement, preger samtalen og prioriteringer (Aadland 2004:42). *“Kulturtema utgjør hovedkategorier for hva som er særskilt interessant i kulturen”* (Aadland 1994b:37).

En kan videre diskutere hvilke forhold eller hvilke syn som råder omkring kulturtema. Råder det en felles forståelse som gjennomsyrrer organisasjonen, eller råder det ulike holdninger og syn i ulike grupper eller subkulturer (Bang 2013:334). Som tidligere nevnt mener jeg at konfliktdimensjonen er en viktig del av et fullstendig kulturbilde i en organisasjon. Mitt utgangspunkt er at en levende organisasjon er avhengig av den dynamikk, innovasjon og fornyingskraft som ligger i det å skape rom for ulike perspektiv.

På bakgrunn av denne redegjørelsen har jeg laget en skisse som viser sammenhengen mellom kultur uttrykk, kulturinnhold og kulturtema



3.3 Forskningsstatus

Det er ikke gjort mange empiriske kulturstudier av religiøse organisasjoner (Hansson 2001:31). De mest kjente begynner å bli noen år, og ble utført av den britiske forskeren Margaret Harris på noen kristne og jødiske forsamlinger i England (1995, 1998). Hennes primærfokus var ikke kultur, men verdier og verdipraksis. Hun så på forholdet mellom frivillige og lønnede medarbeidere. Studien avslørte spenninger dem imellom på grunn av verdikonflikter. “The

sheer number of existing goals in churches and synagogues can also be confusing and can give rise to difficulties in deciding priorities” (Harris 1995: 263). Et sentralt funn var at de ansatte fokuserte på organisasjonens overordnede mål, verdier knyttet til organisasjonens kjernevirksomhet. De frivillige ønsket derimot å ivareta sine egne sosiale behov og fokuserte på verdier knyttet til vedlikehold av virksomheten. Dette hindret endringsvilje og endringsevne og de frivillige ville ikke la seg diktere av de ansatte (ibid).

Her hjemme har Einar Aadland har gjort noen kulturstudier, både alene og sammen med andre forskere. Et slikt studium er *“Organisasjonskultur ved to familievernkontor, ei gransking av opne og løynde verdiar ved eit kyrkjeleg og eit offentlig familievernkontor”* fra 1994. Her løftes kulturtema frem og vi får se hvordan aktørene i kulturen posisjonerer seg, nærmer seg, og setter sitt preg på de ulike kulturtema som engasjerer de ansatte ved disse kontorene (Aadland 1994a).

En litt nyere undersøkelse er; *“Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH”* fra 2006 (Aadland m. fl. 2006). Denne rapporten har på tross av sitt lederfokus gjennomført det vi kan kalle et kulturstudium av de åtte virksomhetene for å avdekke i hvilke grad og på hvilke måte organisasjonenes verdiledelse foregår.

Det studium som kommer nærmest min undersøkelse er et masterstudium av Lise Tørnby fra 2014. Hun foretar et kulturstudium av en menighet i den norske kirke i Oslo. En viktig dimensjon i hennes undersøkelse var å få frem de ansattes forhold til autensitet. Hun hadde en åpen og søkende tilnærming til menighetens kulturtema. Studien evnet å fremstille både troverdige kulturtema, den interne dynamikken og spenninger blant de ansatte i drøftinger rundt kulturtema. Endelig fikk hun frem grensen for hvor langt de gode intensjoner rakk i praksis.

4.0 Forskningsopplegg og metode

Spørsmålet som søkes besvart er:

Hva slags organisasjonskultur kjennetegner dagens forbundsstyre i Indremisjonsforbundet?

I tråd med problemstillingen vil jeg gjennomføre en tolkende analyse på et avgrenset område av organisasjonskulturen ved å studere kulturtema, kulturuttrykk, åpne og skjulte verdier.

4.1 Valg av metode

Det har skjedd en fokusforskyvning innen organisasjonsforskningen de siste tiår. Tidligere var forskere opptatt av *“notions of truth,”* mens vi de siste decennium har vært mer opptatt av *“notions of significance”* (Rorty 1979). Utsagnet bekreftes ved at det gjennomføres langt færre observasjonsstudier enn intervju (Bryman 2004, siter i Askeland 2016:111). Endelig understreker Howard at *“All across the intellectual landscape, the forces of objectivism are yielding to the entreaties of constructivist thought”* (Howard- 91). Dermed har fokuset forflyttet seg fra en positivistisk presisjonsmåling av objektive sannheter, - til en vektlegging av nytte og mening (Aadland 1994a:16).

I tråd med dette søker jeg en hermeneutisk, fenomenologisk tilnærming der kulturtema og verdier blir avdekket. Kvantitativ metode søker etter etterprøvbare data som kan generaliseres. Kvalitativ metode søker mot det spesielle, til kunnskapsproduksjon der refleksjon, fortolkning og skildringer av sosiale fenomen står sentralt (Aadland 1994a). En kvalitativ tilnærming passer derfor godt med intensjonen i min studie.

4.1.1 Kulturanalyse av forbundsstyret

Forbundsstyret utgjør sammen med generalsekretær ledergruppen for ImF og rammen for dette kulturstudiet. For utvikling og opprettholdelse av organisasjonskultur spiller ledere en særlig sentral rolle (Yukl 2013:176) og fokus og samspill i organisasjonens ledelse som består av representanter fra mange kretser vil kunne få ringvirkninger i hele organisasjonen (Frank 2002:18). Å forfølge disse ringvirkningene vil falle utenfor rammen av min oppgave. Mitt fokus vil være den interaksjon som foregår innad i styret.

I tråd med denne intensjon vil jeg legge opp til et intensivt opplegg som går i dybden. Jeg søker å få en *”detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen”* (Jacobsen 2015:91). Målet er en virkelighetsnær undersøkelse som tar utgangspunkt i *“the actor’s point of view: Aktørenes egen virkelighetsoppfatning, deres motiver og tenkemåte - i all sin nyanserikdom og så lojalt og autentisk gjengitt som forskeren bare kan få til”* (Repstad 2009:19). Videre ønsker jeg at mitt arbeid skal føre til ny innsikt, avsløre nye dimensjoner og alternative fortellinger som kan *“kaste nytt lys over verksemda”* (Aadland 1994b:117). Det øker nytteverdien av undersøkelsen og skaper gjenkjenning og aktualitet for prosjektet.

Min teoretiske innfallsvinkel gjøre det hensiktsmessig å slå sammen forskningsspørsmålene slik at spenningen mellom åpne og skjulte verdier blir løftet frem i forlengelsen av, eller som en viktig dimensjon i behandlingen av kulturtema. Det vil være plassbesparende og skape større sammenheng.

I min metodiske tilnærming vil jeg foreta en ytterligere avgrensing av studiet. Studien blir et utsnitt av et kulturstudium i dobbel forstand.

Det blir et observasjonsstudium av en møtehelg, - kanskje en litt spesiell møtehelg siden mye av tiden gikk med til å forfatte et rådgivningsskriv til misjonsfolket i dagens kirkesituasjon. Samtidig omfatter studien også dokumentanalyse og intervjuer av alle medlemmene og generalen, noe som vil gi et bredere bilde av kulturen.

Snittet begrenser også omfanget av det som blir studert. Jeg har tidligere vist hvilke komponenter og prosesser som kan inngå i et fullverdig kulturstudium (3.2.5). Mitt studie handler om kultur, kultur uttrykk og interaksjon i et styre. Derfor har jeg tolket atferds, verbale og strukturelle uttrykk og drøftet dem mot kulturinnholdets åpne og skjulte verdier for å få frem og belyse kulturtema. Videre blir fokuset ytterligere avgrenset til primært å se på møtestrukturelle uttrykk som omhandler formell og uformell møtestruktur, sosialt mønster og status (Aadland 1994b:41). *”Ofte kan slike avgrensa studiar seie mykje om totalkulturen i ein organisasjon av di delkulturen er typisk for heilskapen.”* (Aadland 1994b:150).

4.2 Planlegging og gjennomføring av kulturstudiet

Jeg vil i dette avsnittet ta for meg planlegging og gjennomføring av studiet ved å se på faser i analysearbeidet.

4.2.1 Etablering av kontakt

Dette gikk ikke helt etter planen. Jeg kontaktet generalsekretæren tidlig på høsten, fikk avtalt et møte hvor jeg presenterte prosjektet slik jeg hadde tenkt å gjennomføre det. Tanken var en verdianalyse av hele Indremisjonsforbundet. Han var positiv og vi avtalte at videre kontakt skulle gå gjennom personalkonsulenten. Da planene mine skulle realitetsbehandles og konkretiseres viste de seg at prosjektet ble for stort. “Hele” ImF ble til organisasjonens ledergruppe, - forbundsstyret med generalsekretær. Jeg skrev en epost til personalkonsulenten og fortalte om de endrede planene. Samtidig ba jeg om tillatelse til å forske på forbundsstyret. Generalsekretæren var i denne perioden ute i permisjon så jeg kunne ikke avklare de endrede forutsetningene med ham.

Konsulenten svarte at jeg måtte ta direkte kontakt med lederen for forbundsstyret og be om tillatelse selv. Svaret ble sendt med kopi til leder for forbundsstyret. Dermed fikk han både svaret fra konsulenten og spørsmålet fra meg, rett i fanget uten noen form for forklaring. Jeg tok umiddelbart kontakt med ham på e-post og forklarte hva denne forespørselen dreide seg om. Han hadde ikke hørt noe om prosjektet. Uten en generalsekretær å drøfte forespørselen med, ble det en litt nølende korrespondanse. Både velvillighet og usikkerhet på hvordan dette burde håndteres preget svarene. Jeg fikk 15 minutter på et forbundstyremøte til å presentere prosjektet. Forespørselen ble godt mottatt. Alle ville delta.

Denne inngangen kunne lett ødelagt hele prosjektet. Å få prosjektet “*slengt i fanget*” som en kopi fra en dialog andre har ført, kunne skapt en opplevelse av useriøsitet og venstrehåndsarbeid og ødelagt for den “*tiltru til kvarandre*” som et slikt prosjekt krever. Tillit er et grunnvilkår for en god kulturanalyse (Aadland 1994b:118). Ikke minst gjelder dette når en ønsker å etablere tillit hos organisasjons øverste ledelse.

4.2.2 Innsamling av data gjennom dokumentanalyse

For å skaffe meg bakgrunnsinformasjon om organisasjonen har jeg foretatt en dokumentanalyse (Johannesen m.fl. 2015:117). Jeg har lest nettsidene til ImF. Videre har jeg lest strategiplanen *“Inn i Guds framtid, strategiplan for ImF 2013-2020 ”* (ImF, 2013), *“Mål og verdidokument”* (ImF 2015) og *“Personal- og administrasjonshåndbok for ImF”* (ImF 2010).

For å få historisk innsikt har jeg lest fra jubileumsskriftet *“Ordets folk,”* Det Vestlandske Indremisjonsforbund sitt 100 års jubileumsskrift. Dette er en grundig innføring på over 400 sider ført i penn av Johannes Kleppa og Paul Odland (Kleppa & Odland, 1998). Videre har jeg lest fra *“Syn og retningslinjer”* (1952) ført i penn av hovedstyret, og *“Bedehuset - heim og misjonsstasjon”* en bok av Karl Johan Hallaråker, tidligere generalsekretær i ImF (Hallaråker 1981). Han tegner en historisk ramme for fremveksten av DVI. Dokumentene danner først og fremst en forståelsesramme for avhandlingen

4.2.3 Innsamling av data gjennom observasjon.

“Organisasjonskulturen ligg nedfelt i samhandlingsmønster og prosessar, og mykje av det viktigaste innhaldet er løynd. Dette gjer observasjon til en sær eigen del metode i kartlegging av organisasjonskultur”(Aadland 1994b:121). Jeg var til stede på en møtehelg med forbundsstyret, hvorav 8 timer i møter. Dette gav meg mulighet til å observere styret i sin naturlige kontekst (Repstad 2009:33). En slik posisjon gir i følge Malterud *“et kunnskapsmessig privilegium, fordi det gir mulighet for oversikt angående samspill og helhet”* (Malterud 2011:147).

Fredagskvelden var det tre samlinger avbrutt av pauser med kveldsmat og uformell prat rundt bordene. Jeg følte meg sett, inkludert og ivaretatt fra første stund. Lørdag var det to arbeidsøkter. Da ble det også servert middag. Alt syntes godt planlagt. På bordet var det rikelig med kaffe og snack.

Øverst ved bordet satt formannen og ledet møtet. Nederst satt jeg trygt plassert mellom generalsekretæren og administrasjonsleder, som også var sekretær. Medlemmene synes å sette seg tilfeldig etter eget ønske. Det så heller ikke ut som om det ble gjort noen forskjell mellom medlemmer og varamedlemmer under samtalen.

Jeg ble kort ønsket velkommen, da vi satte oss til styrebord. Det ble vist til avtalen som var inngått om min deltakelse, - og dermed var møtet i gang. Jeg satt helt stille. Foran meg på bordet hadde jeg en lydopptaker. Den frigjorde meg fra skriverier og jeg kunne være fullstendig tilstede, se interaksjon og skaffe meg oversikt angående samspill og helhet (Malterud 2011:147).

Da møtet var ferdig gikk jeg på kontoret og noterte ned inntrykk og refleksjoner i en Meta-logg. Dermed kunne jeg mens inntrykkene var ferske reflektere over hva jeg opplevde som viktig i disse møtene.

Da styre behandlet en personalsak, ble jeg bedt om å forlate møtet. Ellers gikk styremøtet tilsynelatende sin vante gang, uten at medlemmene virket synlig berørt av min tilstedeværelse. Under behandlingen av et teologisk spørsmål hvor det hadde vært en del frem og tilbake om tolkningen av en tekst i bibelen, henvendte et styremedlem seg direkte til meg og spurte *“hva sier bibellæreren til dette?”* Jeg avviste invitten. Alle nikket, noe jeg tolket som et tegn på at de forstod min rolle som observatør. Møtet gikk tilsynelatende upåvirket videre.

Etter styremøtene transkriberte jeg lydopptaket, et empirisk materiale på 140 sider.

4.3.4 Innsamling av data gjennom Intervju

Et mål var å gjennomføre intervjuene slik at intervjuobjektet *“hade stora möjligheter att tala om sådant, som var viktigt for dem”* (Hansson 2001:99).

Derfor valgte jeg å gjennomføre halvstrukturerte intervju (se vedlegg 1). Det er hverken en åpen samtale eller et lukket spørreskjema. Det utføres med utgangspunkt i en intervjuguide som sirkler inn bestemte tema. Intervjuet blir på mange måter en kunnskapsproduksjonsprosess hvor både intervjuer og den som blir intervjuet i fellesskap skaper kunnskap. Dermed kan intervjuene fortone seg ulikt fra gang til gang og med ulik vektlegging (Kvale & Brinkmann, 2010:37). Selv om vi var innom alle temaene i intervjuguiden, så var den bare et utgangspunkt. *“Som intervjuare har jag således försökt att vara lyd hör för sådant, som var viktigt for dem”* (Hansson 2001:99), og i likhet med Hansson opplevde jeg at *“så skedde även i stor utsträckning”* (ibid).

Jeg intervjuet alle de syv faste medlemmene i forbundsstyret pluss generalen. Det ble en stor utfordring med mye kjøring og omfattende logistikk. Siden de bodde så spredt foregikk to intervju i forlengelsen av forbundsstyremøtet. Et intervju ble holdt hjemme hos et medlem, et på et leirsted på Sør-Vestlandet, et på Gardermoen flyplass, et hjemme i vår stue, et på Skype og det siste, med generalen ble holdt på hans kontor på Bildøy. Alle medlemmene viste stor vilje og stor fleksibilitet til å få gjennomført intervjuene. De viste en stor fortrolighet og delte både mye og nære ting slik at emosjonelle uttrykk som tårer og latter kom til uttrykk.

Intervjuene ble tatt opp på bånd slik at jeg helt og fullt kunne konsentrere meg om samtalen og de temaene vi hadde oppe. Deretter ble opptaken transkribert. Intervjuene varte fra 56 til 116 minutter. Den transkriberte teksten fra intervjuene utgjør et empirisk materiale på 162 sider. Meta loggen har sammen med de transkriberte tekstene fra intervju og observasjon dannet det empiriske grunnlaget for denne undersøkelsen og for den påfølgende meningsanalysen (Kvale & Brinkmann 2010:37).

4.3.5 Analyseprosessen

Arbeidet med å finne og avdekke organisasjonskultur er i følge Aadland en *“kontinuerlig prosess som vekslar mellom observasjon, spørsmål og refleksjon. Denne prosessen kan samanliknast med ein sirkulær erkjenningspiral som fører ein lenger og lenger ned i kulturens sine djupe lag”* (Aadland 1994b:71). En søker mening og innsikt gjennom en hermeneutisk prosess ved å sammenholde ulike kulturuttrykk, normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som både inneholder det beviste og det “førmedvitne.”

“Å finne fram til sentrale kulturtema er som når fotografen framkallar eit bilete på kopieringspapir” (Aadland 1994a:43). Det er en kjemisk prosess hvor bildet gradvis kommer frem og blir synlig. Evne til undring, kreativ lesning og etterprøvbarhet er tre viktige egenskaper en må ha med seg inn i et slik studie (ibid).

Poenget i en slik prosess er å ta et skritt tilbake å danne seg et bilde av hva som kjennetegner interaksjonen. Hva snakkes det om, og hva opptar fokus? Når konturer begynner å danne seg og det tegnes ut mønster og sammenhenger, må en spørre seg selv om hva dette kan være et uttrykk for. Her er det viktig å være åpen for ulike tolkninger. Refleksjoner rundt mulige årsaker

til kulturuttrykkene er starten på å finne virksomme verdier, - både åpne og skjulte. I en slik prosess er det konturene av kulturtemaene blir synlige, får form og blir til bilder.

Selv om Aadland har vært en hoved inspirator for studiet ble hans anbefalinger om å lese teksten både forlengs og baklengs, gjerne i halvsøvne, slik at kulturtemaene gradvis skulle komme til syne og danne bilder, litt for “*fluffy*” og vagt for mitt rotete hode. Det ble et stort og omfattende arbeid. For min del ble jeg sittende fast der et par uker og merket hvordan underbevissthetsarbeidet med stoffet og ulike tema og refleksjoner steg ut av “*kontrastvæskene*.” Jeg noterte ned avsnitt og refleksjoner litt usystematisk alt etter som de dukket opp i holdet. Det endte opp med enda et nytt omfattende dokument. Derfor har jeg måtte ty til Malterud hvor hun beskriver en analyse i fire faser for å systematisere arbeidet og strukturere mine funn (Malterud 2011:98ff).

Den første fasen handler om å skaffe seg et helhetsinntrykk. Det hadde jeg på mange måter gjennomført. Jeg leste igjennom alt materialet på nytt. Jeg startet med observasjonstranskripsjonen fra forbundsstyremøtene for deretter å lese intervjuene. Ni foreløpige tema steg ut av tekstene.

Den andre fasen handlet om å finne frem til meningsbærende enheter. Med utgangspunkt i de ni temaene fra første fase leste jeg nøye igjennom teksten en gang til. Jeg kopierte de meningsbærende elementer som på en eller annen måte belyste temaene i et nytt dokument, og plasserte dem i sin gruppe. Stoff som ikke belyste et av temaene ble bare værende igjen i “originaldokumentet.” Etter denne raffineringen satt jeg igjen med et mer overkommelig dokument på 90 sider.

Den tredje fasen kalles kondensering. Ved gjennomgang av innholdet i de ni kodegruppene, fant jeg at to inneholdt få meningsbærende enheter. De syv gjenværende ble ved konsolidering til fire store kodegrupper eller kulturtema med sine subgrupper. De fire temaene er;

- Forbundsstyret, - et omsorgsfellesskap
- Fra høvding til leder
- Kalt til tjeneste
- Bibeltroskap.

Kulturtemaene som steg frem av empirien var kjerneelementer som ble omtalt med emosjoner, entusiasme og glød (Bang 2013:335). Det er fenomen med dyp forankring hos medlemmene

og som gav et omfangsrikt empirisk materiale. Temaene er store og det empiriske materialet omfattende. Ut fra mitt ønske om å gå i dybden, heller enn i bredden har jeg valgt å begrense studien til to kulturtema.

Jeg valgt å se nærmere på de to første; Forbundsstyre, - et omsorgsfellesskap og fra høvding til leder. Den umiddelbare grunnen er at de representerte de mest “*uventede*” funnene. Det hadde størst omfang i det empiriske materiale. Det handler om interaksjon og er et resultat av beviste valg initiert av general, men med bred oppslutning i styret. Endelig handler det om prosesser mot nytenking og endring av organisasjonen. I et ledelsesperspektiv er det interessant i seg selv.

Den fjerde fasen kalles sammenfatning. “*Med basis i de kondenserte tekstene og de utvalgte sitatene lager vi en analytisk tekst*” (Malterud 2011:107) for hver av de to kulturtemaene jeg skal se nærmere på. Teksten kan bestå av uttrykk jeg har hentet fra de meningsbærende enhetene, selv om den ikke bare skal bestå av en serie sitater. Den analytiske teksten er i tredjeperson “*fordi vår rolle på dette trinnet er å være gjenforteller. Vi skaper en analytisk distanse som minner oss om at vi skal ta ansvar for våre tolkninger*” (ibid). Den analytiske teksten blir presentert i kapittel 5 og er utgangspunktet for videre drøftelser. Drøftelsene skjer som en hermeneutisk tolkningsspiral, som en rundans mellom teori og empiri (Aadland 1994b:108). Etter hvert som nye tema skal behandles og nye aspekt skal frem blir empirien supplert med ny analytisk tekst.

Siden jeg har tatt utgangspunkt i kulturtema som har framkommet av det empiriske materiale og ikke som svar på forhåndsdefinerte forskningsspørsmål, vil jeg supplere med aktuell teori i forbindelse med drøftingen.

4.4 Forskeren i forskningsprosessen

Innledende refleksjoner

“*Bilete av ein organisasjonskultur oppstår i samspelet mellom auga som ser og organisasjonen som blir sett*” (Aadland 1994b:117).

En positivistisk tilnærming idealiserer nøytralitet, mens en konstruktivistisk tilnærming ser det lite hensiktsmessig å snakke om en objektiv virkelighet i samfunnsforskning (Jacobsen 2015:28). Nå er det ikke mulig og heller ikke ønskelig å bli kvitt alle forskningseffekter når

sosial interaksjon skal studeres. *“Det vil alltid være en relasjon mellom forsker og forskningsobjekt, uansett hvordan data samles inn”* (ibid:29). Det handler om hva øyet og øret oppfatter ved observasjon, - og allerede i måten et spørsmål blir formulert vil være preget av forskerens holdninger, verdisyn og virkelighetsoppfatning enten han er seg det bevisst, eller det tilhører det *”førmedvitne”* (Aadland 2004:149).

Nærhet er viktig for det er *“kun gjennom nærhet at forskeren kan sette seg inn i andres livssituasjon...Avstand fører bare til at forskeren ikke får mulighet til å gå inn i den enkeltes forståelse og fortolkning”* (Jacobsen 2015:30). Samtidig er avstand viktig når data skal analyseres og oppfatninger skal settes inn i et videre perspektiv (ibid:38).

Under behandling av data, er det vanskelig å *”unngå å la seg påvirke av sine forutinntatt meninger og fordommer”* (ibid:242). En vanlig blindsoner er at en søker og finne bekreftelse på det en allerede vet, mens en overser de elementer som bryter med det mønsteret (Jacobsen & Thorsvik 2014:359).

4.4.1 Forsker i egen organisasjon

Å forske i egen organisasjon reiser en rekke problemstillinger. Det kan handle om at innsamling av data kan påvirkes av hvilke posisjon en har i organisasjonen, egeninteresser i forhold til undersøkelsen og videre karriere. Det kan også være vanskelig å skrive om funn dersom de *”rammer”* organisasjonen, eller enkeltpersoner en har et nært forhold til. Derfor vil jeg i tråd med Nilsen og Repstad sine anbefalinger redegjøre for mitt forhold til den organisasjonen jeg analyserer (Nilsen & Repstad 2004:244).

Intensjon med studiet er et ønske om å bli kjent med *“organisasjonen og dens ledere, hvem de er og hva som opptar og trigger dem.”*

Min rolle som ansatt på Indremisjonsforbundets bibelskole kommer på mange måter i en mellomposisjon. Organisasjonen er liten, men driver mange skoler. Alle disse skolene befinner seg på en skala ut fra organisasjonens kjernevirksomhet. Bibelskolen ligger nok nærmest sentrum av skolene, men også på vår skole har de ansatte ulik identifisering med Indremisjonsforbundet. Jeg er ansatt av skolestyret og arbeider på skolen, - ikke av eller i

organisasjonen. Studiet er valgt av eget ønske, uten noe form for føringer av skolen eller organisasjon. Det samme gjelder fokuset for masteren.

Dersom studiet er en del av en ambisjon om å gjøre et hopp på karrierestigen innad i organisasjonen kunne det utfordret nødvendig analytisk distanse (Neumann & Neumann 2012:93). Da kunne det vært fristende å utelate uheldig funn og pynte på resultatene slik at det kunne gått ut over validiteten på undersøkelsen. Den ambisjonen har jeg ikke. I tilfelle hadde ikke mer utdanning vært vegen å gå. ImF er en lekmannsorganisasjon som legger liten vekt på formell kompetanse.

Konflikter eller fordommer kan også være en sterkt driver for et slikt studium og påvirke validiteten (Nilsen & Repstad 2004:244). Som forsker bringer jeg med meg hele meg inn i forbundsstyret. Mine år som lærer på bibelskolen, erfaringer fra ulike sammenkomster i misjonen vil ligge der å påvirke både innsamling av data, vurderingen av det transkriberte materiale, og analysen. Heller ikke den faren påvirker studiet mitt. Jeg har aldri hatt noe med forbundsstyret å gjøre. Før jeg tok kontakt med dem viste jeg ikke hvem som satt i styret. Det viste seg da vi møttes at et par var bekjente. Jeg hilser på dem når vi møtes, - et par kjente jeg ansiktene på, men de fleste var fremmed for meg. Jeg tror denne mellomposisjonen er et gunstig utgangspunkt for mitt kulturstudium.

Møte med forbundsstyret bød på flere overraskelser.

Da medlemmene møttes ble det uttrykt en gjensynsglede med hilsning og klemming som kunne tyde på at denne møtehelgen hadde de gledet seg til lenge. Selv om det ikke ble noen klemmer på meg, - ble jeg hilst velkommen. Det var satt av stol til meg ved bordet. Jeg ble oppmerksomt fulgt opp med kaffe og forfriskninger og ble servert både kveldsmat på fredagskvelden og middag på lørdag, på lik linje med styremedlemmene. I pausene var styremedlemmene lett å prate med, og flere kom uoppfordret bort å ville avtale tid for intervju. Ingen antydte at de ville trekke seg, eller var usikker på om de ville være med.

Under intervjuene ble jeg vist stor fortrolighet. Emosjoner ble satt i sving med latter, smil og tårer. Flere samtaler fortsatte lenge etter at mikrofonen ble slått av. Mitt inntrykk var at de fleste opplevde at det var godt å få dele tanker og reflektere rundt engasjementet i misjonen. Løgstrup beskriver hvordan vi holder den andres liv i våre hender (Løgstrup 2012:141). Den følelsen kjente jeg på, og av alle forhold jeg har skissert, var det denne vennligheten, åpenhjertigheten

og fortroligheten som i sterkest grad utfordret min kritiske distanse. Jeg opplevde møtepunktene ekte, trygge og gode.

Martinsen skriver at innen atferdsforskningen brukes begrepet "*sosial gjensidighet*" for å forklare den prosessen jeg kjente på kroppen" (Martinsen 2013: 254). Dette fenomenet vil jeg komme tilbake til under drøftelsene av dynamikken i styret. På dette punktet opplevde jeg at min rolle som forsker ble utfordret. Kunnskapen om fenomenet har skjerpet min bevissthet slik at jeg ikke tror det har rokket ved validiteten i undersøkelsen.

Tilgang og forståelse er to nøkkelord og min store valuta i denne studien.

Jeg har sittet mange timer med lydopptaker sammen med styret og lyttet og observert. Videre har jeg intervjuet alle medlemmene i forbundsstyret, hvorav 85 minutter med formannen og 114 minutter med generalen. Det har gitt et unikt materiale til denne studien. Det hadde ikke en "*utenforstående*" fått tilgang til.

I tillegg ville en som ikke kjente sammenhengen hatt store problemer med å forstå sjargongen og innholdet. Det ble brukt mye humor, - mye intern humor. Det var en humor for de "*Innvidde*" som skapte god stemning. Medlemmene fulgte gjerne opp med sine kommentarer.

Transkripsjonen avslørte videre en utstrakt bruk av halve setninger. Jeg tenkte ikke så mye på det da jeg satt på møtet. Da jeg derimot skulle omgjøre lyd til tekst, var det et påfallende trekk som gjorde skrivearbeidet utfordrende, - og lesningen av teksten til en underlig øvelse. Det viser hvordan kunnskap om kontekst og et temmelig godt kjennskap til sammenhengen var helt avgjørende for å forstå hva som egentlig ble kommunisert. Ikke minst gjorde dette seg utslag i diskusjoner hvor medlemmene avbrøt hverandre før de hadde snakket setningene ut og mye meningsutveksling foregikk uten å bli skikkelig ordsatt. David Silverman understreker at "*det folk forteller må vurderes i lys av kontekst*" og han hevder at "*the situated nature of people's account*" kan bare den med god innsidekunnskap trengte inn" (Nilsen & Repstad 2004:239). Derfor er det å kjenne kulturen, språket og omgangstonen svært viktig. Da vil det også være lettere i en intervjusituasjon å følge og forfølge respondentenes tanker. Kjennskap vil gjøre det lettere å avsløre om medlemmene har noe de vil skjule eller unngå.

4.5 Forskningsetiske refleksjoner

Idealet om god forskningsetikk er viktig i en slik oppgave. Nettstedet etikkom.no skisserer i detalj forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora. De ble vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsfag og humaniora (NESH). De to viktigste *“etiske aspektene knyttet til bruk av personer i forskning er at deltakerne må gi sitt informerte samtykke og at de ikke blir skadelidende fordi deltar i undersøkelsen”* (Hart 2008: 277-310; Rudestam og Newton 2007: 275-292 sitert i Everett & Furseth 2012:136). Med bakgrunn i dette har jeg valgt å sette søkelyset på fire tema for en etiske refleksjon rundt dette studiet.

Informert samtykke

Da jeg presenterte prosjektet for forbundsstyret delte jeg ut og gikk igjennom et samtykkeskjema som forklarer bakgrunn og formål med studien. Den beskriver hva deltakelse i studien innebærer, hva som skjer med den innsamlede informasjonen, både hvordan den blir oppbevart og hvordan den etter godkjenning av prosjektet vil bli destruert. Skjemaet poengterer at deltakelse er frivillig, og at deltakerne når som helst kan trekke seg uten å oppgi grunn. Skjemaet inneholdt også muligheter til å stille spørsmål både til meg og veileder med telefonnummer og epostadresser. I forbindelse med intervjuene tok jeg det fram igjen og fikk underskrift av den enkelte

Anonymitet

Valg av organisasjon gjør mulighet for anonymisering begrenset. Det er få misjonsorganisasjoner i Norge og så langt jeg kjenner til er det bare Normisjon som har en tilsvarende organisatorisk oppbygging. Derfor har jeg valgt å presentere organisasjonen, noe medlemmene i forbundsstyret har stilt seg positiv til. Generalen og lederen er i kraft av sin posisjon de mest offentlige personene, og innen organisasjon og ledelsesteori har de helt sentrale posisjoner. Derfor har jeg valgt å omtale dem ut fra sine titler, leder og general. De øvrige blir omtalt som medlemmer. Videre er styret avkjønnet, slik at alle medlemmene blir omtalt og sitert med pronomenet det, dette eller denne. Jeg har valgt å anonymisere deres utsagn ved at dialekt og målform er oversatt til bokmål og spesielle dialektiske uttrykk er fjernet. Det vil gjøre arbeide med å koble utsagn til person vanskeligere for lesere utenfor styret.

Tillit

Tillit er helt avgjørende for å gjennomføre et slikt prosjekt (Aadland 1994b:118). Jeg opplevde en nærmest fri adgang inn som observatør. Under intervjuene opplevde jeg at flere av medlemmer mer enn velvillig delte. Enkelte ganger måtte jeg vise til deres taushetsplikt og andre ganger ble jeg spurt om *“noe hørte det de fortalte til meg.”* Det kunne se ut som engasjementet i forbundsstyret betydde mye for dem, og flere syntes å ha et sterkt behov for å dele. Dette kombinert med min erfaring med å snakke med mennesker om nære ting både da jeg arbeidet som prest, og enda mer som veileder og sjelesørger på bibelskolen, har utfordret forholdet mellom nærhet og kritisk distanse (Neumann og Neumann 2012:93). Siden målet med avhandlingen er å frembringe nye bilder og fortolkningsrammer som kan bidra til ny refleksjon som bevisstgjør styremedlemmene på sine verdier og verdipraksis, har jeg prøvd å ta vare på styrets tillit. Samtidig mener jeg nytteverdien av undersøkelsen avhenger av at jeg er tro mot de funn jeg har gjort.

Sensur

Sammenhengen er liten og sårbar. De som blir intervjuet kan kjenne igjen hverandres utsagn. Troskapen mot funn har jeg derfor måtte veie opp mot et personlig krav *“om å ta vare på det fortrulige som fortrulig”* (Aadland 1994b:59). Derfor har jeg foretatt en viss sensur i utvalg av stoff og valgt å utelate ting jeg tror kan ødelegge mer enn det gagner. Jeg har også valgt å utelate en del utsagn som kan såre enkeltmedlemmer og ødelegge for en videre konstruktiv dialog i styret. *“Sett frå det vitskaplege kravet om ikkje å halde attende informasjon som kan kaste lys over kulturfaktorar, er det ei klar innvending. Signifikant kunnskap kan såleis risikere å bli sensurert vekk av etiske omsyn”* (ibid). Disse avveielser har vært svært vanskelige.

4.6 Metodekritikk

Kulturforskeren Edgar H Schein forklarer hvordan kultur består av dynamiske element. Han legger vekt på hvordan kultur utvikler seg over tid. Likevel synes det å være et mønster at de fleste kulturgranskinger er statiske granskinger av organisasjoner over en kort periode, som utvikler såkalte snapshots av kulturen på et gitt tidspunkt. Den kritikken rammer også mitt studium. Det er kanskje den største svakheten og en viktig begrensning ved denne studien. Det blir i likhet med Aadland sin kulturgranskning av to familievernkontor som varte en uke mer et *“turistopphald enn eit ekte feltarbeid”* (Aadland 1994b:55). En styrehelg og en runde med intervju av de syv styremedlemmene og generalen er grunnlaget for denne studien. Likevel

utløste disse møtepunktene et omfangsrikt empirisk materiale. Mitt kjennskap til organisasjonen kan være til hjelp i tolkningen av funnene.

Jeg hadde egentlig tenkt å være med på en styrehelg til. Utfordringen var at jeg allerede hadde samlet inn i overkant mye data, på grensen til det uhåndterlige for en nybegynner. I tillegg kom den andre styrehelgen tett opp til innlevering av oppgaven. Derfor valgte jeg å la den muligheten gå fra meg.

Videre er det innen antropologisk forskning en viss skepsis til å gjøre feltarbeid i egen organisasjon. Aspektet med å være “*profesjonelt fremmed*” og inneha “*nødvendig kritisk distanse*” for å kunne analysere funn blir fremmet som ideal. Min posisjon har jeg redegjort for tidligere. Jeg har vist til at min stilling på mange måter havner i en mellomposisjon. Jeg er ikke ansatt i organisasjonen, men på en av skole organisasjonen eier. Det har gitt meg en unik tilgang til informasjon, og med en forforståelse som letter arbeidet med å forfølge interessante tråder, forstå og sortere data og skjønne hva dataene egentlig handler om (Nilsen & Repstad 2004:239).

5.0 Analytisk tekst og drøftelser

Jeg har vist hvordan verdier, normer og virkelighetsoppfatninger ikke kan observeres direkte. Kulturuttrykk er derfor synlige manifestasjoner og uttrykk for de underliggende kulturelementene som kan observeres. Disse kan tolkes som bærere av kulturinnholdet. Gjennom å tolke atferds, verbale og strukturelle kulturuttrykk opp mot kulturinnholdets åpne og skjulte verdier vil jeg i dette kapitlet forsøke å få frem og belyse ulike kulturtema i ImF sitt forbundsstyre. Jeg starter med noen innledende observasjoner for å danne et bakteppe og en inngang til forbundsstyret.

5.1 Kulturuttrykk i forbundsstyret

Med Guds ord til folket

På jakt etter det som fremstår som viktigst for ledelsen av ImF, ble jeg umiddelbart satt på sporet. Styremøtet startet med andakt, - et fast strukturelt innslag som gikk på omgang blant medlemmene. Tema for andakten var den 2. trosartikkel hvor setningen; *“Han skal komme igjen derfra, å dømme levende og døde”* ble understreket med betoning på hver stavelse. Mange bibelord med alvor, håp og forventning ble trukket frem mens medlemmene satt stille med alvorlige ansikter og en sakte nikkende bevegelse, - noe som kan tyde på at budskapet gav gjenkjenning, ble akseptert og mottatt.

Under intervjuene, da medlemmene ble spurte om hva som var det viktigste for dem, gikk et svar igjen; *“Det er klart at anliggende er at mennesker må bli frelst, - komme til tro. Få gripe tak i dette.”* Da det videre ble spurt om en forklaring og en utdyping på hva det betyr i praksis, - kom svaret raskt. Det handler om å;

gripe tak i at evangeliet er noe som gjelder for dem.... Så kan det oppleves ulikt for ulike mennesker. Jeg tror nok at det er mange kristne som ikke går hverken til kirke eller bedehus som eier en tro. samtidig så er det jo enkelt, - det er på en måte, - Hver den som tror at Jesus døde for meg, - jeg trenger hans tilgivelse, - Jeg trenger hans nåde...Jesus har sagt at vi skal gå ut å forkynne, - for at mennesker skal få del i dette.

Ordene kom umiddelbart, noe som kan tyde på at dette var langt fremme i medlemmenes bevissthet. Uttrykksmåten var gjerne upresise slik som her, og gav mange ulike beskrivelser av hvordan denne frelsen foregikk. *“De må bli frelst, - komme til tro, - få gripe fatt i dette, - gripe*

tak i at evangeliet er noe for dem, - at Jesus døde for dem, - jeg trenger hans tilgivelse, - jeg trenger hans nåde, - evangeliet.”

Videre var emosjoner og det å bli trigget i arbeidet knyttet opp til i hvilken grad de lykkes med å samle mennesker til ulike aktiviteter knyttet til formidling av dette budskapet. ”*Det som trigger er når det lykkes. Når det kommer nye. Det er klart at det er veldig oppmuntrende når det kommer noen dettende inn som ikke har vært, og som sier at her er det godt å være.*”

Videre sier det samme medlemmet;

Jeg synes det er flott når en får oppleve å tilsette nye unge forkynnere, arbeidere som på en måte blir hentet inn, - å kunne få tilsette dem og oppleve frukter av deres arbeid..... Det synes jeg er veldig flott å oppleve, - fordi jeg ser ImF som en forkynnerorganisasjon.

Emosjoner ble satt i sving og intensiteten synes å økte da samtalen kom inn på viktigheten av Guds ord, og det å dele evangeliet. Spesielt oppmuntrende virket utsagn som handler om ungdommer som meldte seg til tjeneste for å bringe det glade budskapet ut.

På tilsvarende måte ble atferds uttrykk som skuffelse og tristhet brukt da medlemmene fortalte at de ikke lykkes med dette. Det vakte en følelse av tristhet når “*gløden mangler på bedehuset*” sa et medlem. Da denne nylig gikk igjennom medlemslisten på bedehuset “*så var det bare halvparten som hadde betalt kontingenten i fjor. - Da er ikke interessen der...*” Kroppsspråk og tonefall kunne tyde på vemod, draget over ansiktet ble markert og lyset i øynene så ut til å slukne.

Mange hjertebarn

Disse menneskene syntes å uttrykke et stort engasjement. Vervet i forbundsstyret var bare en liten del av det arbeidet de var med på i misjonen. Selv om målet var det samme, så var tilnærmingen og hjertebarna temmelig ulike. Det gav seg mest utslag i hvilke type arbeid de mente organisasjonen skulle satse på, og hvilke prioriteringer som burde gjøres.

Det som var mest framme i samtalen og som beslagla mye økonomiske resurser var leirarbeid, bladet Sambåndet, unge forkynnere, Finnmarksarbeid og Preik- tv. Det som synes å trone høyest var fokuset på forsamlingsbygging og kristne privatskoler. Et medlem hadde et så sterkt engasjement for skole at han på eget initiativ og av egne midler hadde søkt godkjenning og startet en kristen friskole. Skolen ble siden gitt vederlagsfritt til misjonen.

Ja jeg gjør det selv, - så jeg stiftet selv firma, - (navnet) barneskole, - (navnet) aksjeselskap. - Fikk låne stiftelsespapir av (et navn) og kopierte det og betalte selv inn aksjekapitalen og det som trengtes, - og så skrev jeg at dersom (navnet) Indremisjon ønskte å eie dette firmaet, - så kan de ta over og få alt sammen helt gratis, - hvis de gjør vedtak om det.

“Herrens bud har hast,” heter det. Dette gjorde medlemmet på egen hånd for å spare tid og byråkrati internt i organisasjonen .

Språk omgangstone og humor.

“Jeg trives veldig godt i styret, ... selv om det er 100 siders vedlegg så gleder jeg meg til å reise på styremøter. Det er noe med at du har så god relasjon med de folkene,” sier et styremedlem. Da de møttes til styremøte var det med latter og klemming noe som kan tyde på gjensynsglede. Latter og smil preget både møtene og pausene. Omgangstonen var også preget av mye humor, - mye intern humor. *“Vi må ikke omkalfatre...”*sa et medlem under en diskusjon. Da et annet medlem ikke forstod uttrykket, - var lederen frempå med ordspillet *“kalifatet”* og hele styret lo.

Lederen synes å brukte humor både til å føre energi inn i samtalene og til å løse opp i spenninger. Han viste en spesiell evne til å se det morsomme i situasjoner og med små kommentarer krydret han stemningen. Humoren var ikke avansert, men den hadde gjerne doble poeng, med sterke preferanser både til bibelen, organisasjonen eller til saken de diskuterte. *“En skal ikke rette på bibelteksten her...”* sier han plutselig til et styremedlem midt i en diskusjon, - og hele styret responderer med latter. Det var en humor for de *“innvidde”* og medlemmene fulgte gjerne opp med sine kommentarer. Humoren synes å avsløre noe av dynamikken i gruppen, - hvor viktige poeng, - kjernen i problemstillingene gjerne ble behandlet i forlengelsen av en morsomhet. Overgangene var utrolig raske, - og alle var med på dem. Vekslingen fra latter til fult alvor og vedtak var temmelig kjappe.

Møtestruktur og møtekultur

Rammene var tilpasset offentlig transport og preget av at medlemmene kom langveis fra og måtte forholde seg til flytider og trafikkforhold. Derfor ble møtet på fredagskvelden forsinket og møtet på lørdag fikk en brå avslutning fordi flyet til Sola gikk tidligere enn antatt.

Det var tre samlinger på fredagskvelden og to lengre økter på lørdag. På bordet var det rikelig med forfriskninger, stearinlys var tent noe som kan tyde på at det var lagt vekt på en koselig og hjemlig atmosfære. Begge dager startet med bønn hvor de la arbeidet i Guds hender og ba om visdom og velsignelse over arbeidet. På lørdagen da stillheten hadde senket seg og lederen sier *“ jeg tenkte bare jeg skulle be litt før vi startet, “* blir han avbrutt av et medlem som ønsket at de i fellesskap skulle be for en familie som hadde det vanskelig. Avbrytelsen ble fulgt opp av et par oppklarende spørsmål om hva problemet bestod i. Deretter fortsatte bare samtalen, men nå vendt mot Gud. I enkle ordelag ble familien som hadde det vanskelig, styret, styrets familier, misjonsarbeidet og dagens saker satt ord på med bønn om at Gud måtte være med, velsigne og bevare og gi visdom. Den dagligdagse formen på bønner, tonefallet og ordvalget var til forveksling lik den samtalen som ellers foregikk i styret. Det kunne virke som om de regnet med at Jesus satt der ved bordet og var en del av felleskapet.

Ellers var tonen både formell og uformell. Alle hadde fått tilsendt sakspapirer, - med et vedlegg på 58 sider. Da møtet startet satt alle med dokumentet og penner fremfor seg. På dokumentene var det gjort notater. Medlemmene stilte spørsmål, noterte undervegs noe som kan tyde på at de hadde satt seg inn i sakene på forhånd og var godt forberedt. Leder styrte ordet, fordelte tiden som var tilmålt hver enkelt sak, *“- er relativt flink til å styre tid da”* fortalte han i intervjuet, og han holdt strukturen i møte. Samtidig hadde det en tendens til å flyte ut. Da medlemmene ble ivrige tok de gjerne ordet direkte. Da kunne det foregå en samtale mellom to eller flere en hel stund uten at leder grep inn. Ved noen anledninger foregikk det flere samtaler parallelt.

Det ble uttrykt enige sukk og små kommentarer som både kunne være morsomme og usaklige. Det ble fremmet ytringer som uttrykte uenigheter mens andre hadde ordet og var midt i sine innlegg. Spesielt ofte forekom dette når noen var litt nølende eller i forbindelse med diskusjoner. Dette kan tyde på at stemningen opplevdes trygg og kan være et uttrykk for at de var engasjert og levde seg inn i de andres bidrag. Når så leder igjen tok ordet var strukturen umiddelbart gjenopprettet og ordet ble fordelt pent og pyntelig etter tur slik de stod oppført på

blokken hans. Selv om leder og general hadde mest taletid så tok alle ordet, - noe leder uttrykte begeistring for understreket under intervjuet.

Jeg kan ikke si at jeg ser på noen som veldig stille, - alle tar ordet. - Er det en sak som er litt over gjennomsnittet viktig, så tar alle ordet, - selv om de bare skal si at de er enig med den og den, - det synes jeg er veldig flott at de gjør, - at det ikke er bare noen få som prater.

Medlemmene beskriver hverandre med begreper som *“lyttende, en fin type, viser omsorg, er engasjert, respekterer meg, oppleves støttende.”* Dette kan tyde på at de setter pris på hverandre og den sammenhengen de får være en del av.

Samtidig gav de fleste uttrykk for at selv om arbeidet i forbundsstyret var viktig, så var arbeidet hjemme i kretsen og utfordringene der viktigst. *“Jeg er en typisk gressrotmann”* var et utsagn som ble brukt i flere varianter og oppsummerte holdningen til de fleste. Empirien kan tyde på at forbundsstyret ble mer ble regnet som en resurs enn en premissleverandør for det lokale arbeidet. *“som lokal valgt formann så er det å ha en krets og et forbund, - det er veldig flott. Skulle en stått alene og drevet på bedehuset uten å hatt det, - det hadde jeg syns hadde vært vanskelig.”*

Oppsummering

Organisasjonskultur

Uavhengig av sak kan det se ut som om engasjementet var forankret i et ønske om å realisere organisasjonens motto “med Guds ord til folket.” Når det gjaldt en mer overordnet begrunnelse for *“raison d'être”* og engasjement for det, - kunne det se ut som kulturmønsteret var preget av stabilitet og en enhetstenkning. Når visjonene skulle materialiseres og medlemmene ble utfordret på hvordan de best mulig kunne realisere mottoet, var styret preget av dynamikk og mangfold (Aadland 1994a:).

Gjennom analysen av kulturuttrykk vokste det frem fire kulturtema. Jeg har fått plass til to i min avhandling. De danner overskriftene for resten av analysen og drøftingskapitlene. Det er

- Forbundsstyret, - et omsorgsfellesskap
- Fra høvding til leder

5.2 Kulturtema 1. Forbundsstyret - et omsorgsfellesskap

5.2.1. Analytisk tekst

Omgangstonen

Det kunne se ut som om observatørens varme og åpenhjertige møte med forbundsstyret ikke var “tilpasset” ham og hans studie, men den vanlige omgangstonen når styret var samlet. Et medlem beskrev fellesskapet slik;

Ja jeg føler vi kan være oss selv.

Det er veldig mye fint med å være i forbundsstyret. For det første så merker jeg at hver gang vi møtes i forbundsstyret så klemmer alle hverandre. Og jeg er ikke en klemmer av naturen, - men der altså, - der er det kultur og miljø for at her klemmer vi hverandre når vi ser hverandre. Vi tar hverandre i hånden og gir hverandre en klem og sier takk for sist. Det opplever jeg som en varme, - det har skjedd første gangen jeg kom og det har skjedd hver gang faktisk, - det opplever jeg som noe godt da.

Medlemmet fortsatte;

Og så er det kjekt når vi møtes på flyplassen og kjører ut til Bildøy, så får vi litt sosial tid der. Ellers får vi lite sosial tid for det er jo masse i møte vi er da. Men vi pleier å reise på en tur hver vår, eller høst, - så reiser vi på, - en helg sammen vekk, - Og det har jo vært veldig fint for å bli litt kjent med hverandre. Og jeg tror det er viktig å være litt kjent med hverandre og stole på hverandre for å være seg selv. Og så opplever jeg og at det er rom og ønske om at en skal være seg selv.... du skjønner at her kan jeg faktisk få si det jeg vil og sånn

Mange i styret fortalte på tilsvarende måte hvordan de opplevde trivsel i styret. De poengterte den gode omgangstonen som rådde på møtene. Flere brukte uttrykk som at her “*blir vi tatt på alvor*; - *her kan vi få sagt det vi vil*; - *her er det lov å være uenig*” og slik det beskrives i avsnittet over, - “*her kan vi være oss selv.*” Sitatet understreker en kobling mellom det å bli kjent med hverandre, - og det å kunne stole på hverandre. Dette skapte en trygghet til å kunne være seg selv.

Møte ble ledet og administrert på en ryddig måte. Leder satte møtet, var ordstyrer, passet tidskjema, og synes å være trygg i rollen. Samtidig ivaretok han den gode stemning med å formidle morsomheter, gjerne relatert til tema som ble behandlet. Gjennomgangstonen var preget av takknemlighet og varme. Et medlem startet samlingen med “*Guds ord og bønn*” og leder kvitterte med “*Tusen takk. Det var flott å starte møtet med Guds ord og legge møtet i*

Guds hender. Så vender han blikket mot en annen og sier; ”Takk (navnet) for møteinnkalling og vedlegg.....”

Ingen uttrykte at omgangstonen opplevdes kunstig eller påtatt. Tvert imot fremhevet de i likhet med medlemmet som ble sitert, - at smilene, klemmene og håndtrykkene og omgangstonen var med på å gi en opplevelse av at det var trygt og godt å sitte i styret.

Medlemmene fortalte at det kunne være slitsomt med lange møter etter en lang arbeidsuke. Det kunne være tunge saker,- ikke minst de sakene som gjaldt utfordringer i forhold til personell. Også i slike tilfeller viser empirien mange verbale og emosjonelle uttrykk som fremhever omgangstonen og fellesskapet som noe verdifullt. Et medlem sa det slik i et intervju;

Så tenker jeg, - i forbundsstyret innad i styret. Vi har hatt en del utfordrende og vanskelige saker. Det at vi opplever et godt fellesskap, - åndelig fellesskap, - omsorgsfellesskap i forbundsstyret,- det har jeg opplevd utrolig flott. Det at vi ikke bare er et styre som skal jobbe med tekniske ting, - men at vi er et styre i en misjonsorganisasjon som også evner og ta vare på hverandre når ting har blitt litt utfordrende og tøft. Ikke minst har et åndelig fellesskap. Det tenker jeg er viktig i et styre som vårt

Medlemmet beskriver sin opplevelse av å sitte i styret med begreper som, “*utrolig flott, godt fellesskap, åndelig fellesskap og omsorgsfellesskap.*” Det vises til en dimensjon utover det å behandle saker, som en teknisk øvelse. Interaksjonen forklarte medlemmet viser tilleggskvaliteter som gjør at styret evner, i tråd med at det er en misjonsorganisasjon, å ta vare på hverandre når ting har blitt utfordrende og tøft. Her trekkes både den mellommenneskelige og åndelige dimensjonen inn for å forklare hvordan en blir ivaretatt. Medlemmet avslutter sitt resonnementet med å understreke hvor viktig denne dimensjonen er for denne type styret.

Det ble videre vist til som noe positivt at etter behandlingen av særskilt utfordrende saker har styret tatt en “*timeout*” fra sakslisten. Pausen har de brukt til å kompensere for det underskuddet som medlemmene har kommet i både på det åndelige og mellommenneskelige plan. Samlingen har blitt brukt til å be for og med hverandre. Etter et slik avbrudd har medlemmene gått tilbake til styrebordet og fortsatt møtet.

Noen uttrykte at dette fellesskapet var så verdifullt at de ønsket et enda større fokus på relasjonsbygging og på å styrke det nære og åndelige fellesskapet. Vi skulle

hatt litt mer tid til åndelig fellesskap. Det syntes jeg av og til er et savn. Vi kan ha det så travelt,... vi sitter som et styre i en misjonsorganisasjon,- vi hører mange ting og oppleve mange ting, - så det å kanskje ha et bønnefellesskap, - det tenker jeg er viktig. Det opplevde vi spesielt i en sånn utfordrende sak, - for da plutselig hadde vi brukt for det. Og tok kanskje litt ekstra tid til å ha et åndelig fellesskap, og det burde kanskje vært mer. Samtidig så skjønner jeg tidspresset, folk skal med fly...

Også her understrekes denne tanken om at å lede en misjonsorganisasjon har dimensjoner utover et vanlig styre. Med bakgrunn i det argumenteres det med at det må skapes tilstrekkelig rom både for en sosial og åndelig interaksjon som en slags utrustning av medlemmene til å fatte gode beslutninger.

Saksbehandling

Det empiriske materialet kan tyde på at noe av den samme omsorgen preget behandling av saker. Et par episoder fra observasjonsstudiet kan illustrere noe av dynamikken.

Generalen hadde akkurat kommet tilbake etter en permisjon som hadde blitt en del forkortet av noe uforutsett som hadde dukket opp. Den umiddelbare responsen fra et styremedlem da han fortalte dette var; *“Du føler det er behov for mer? – er det det du signaliserer?”* Da han svarte litt nølende ble han avbrutt av det samme medlemmet *“Jeg har lyst at du skal være tydelig på det, slik at vi tar signalene.”* Før han fikk svart følger styreleder opp med forslag til alternative løsninger for hvordan han kan få tatt ut den permisjonen han hadde mistet.

Under intervjuene skinte noe av den samme omsorgen igjennom. Der ble uttrykt som viktig at de som styre måtte *“ta vare på medarbeiderne våre...”* og *“legge til rette så de har en god arbeidshverdag”*

Den episoden som kanskje aller tydeligst uttrykte denne varmen og harmonien var da en medarbeider fra administrasjonen, - som for øvrig var med på møtet, søkte delvis eller full omsorgspermisjon. Saken sto ikke på sakskartet og det forelå så langt observatøren kunne registrere, ingen formell søknad om permisjon. Det virket ikke som om noen i styre kjente til saken før den ble presentert direkte over bordet. Et av de faste programpostene på styremøtene

er *“rapport fra administrasjonen.”* Det er generalen som orienterer og et stykke uti hans orientering fikk denne medarbeideren ordet og presenterte sin søknad verbalt.

Arbeideren startet sitt innlegg med å uttrykte sin trivsel i jobben og viste til at permisjonssøknaden utelukkende hadde med ivaretagelse av viktige familieverdier. Den innledende sekvensen ble avsluttet med en gjentakelse av sin trivsel på arbeidet og enda en understrekning av at *“det er barna og det som står høyes på listen akkurat nå.”*

Lederen stiller et par korte oppklarende spørsmål før han gir ordet til generalen. Han følger opp medarbeiderens nære, følelsesmessige og verdiorienterte tilnærming, og det kunne se ut som om han samtidig satte standarden for hvordan et innlegg under behandlingen av denne saken skulle være. Alle som tok ordet for å komme med innspill i saken fulgte hans mal.

Aller først har jeg lyst til å si at jeg er veldig lei, - beklagelig at (navnet) vil gå ned i, - vil redusere sin stilling. Det er en medarbeider jeg setter veldig stor pris på. Samtidig så støtter jeg (denne) ideologisk, for å si det sånn, - verdien av å være sammen med barn i en veldig viktig fase av livet.

Fem medlemmer tar ordet. De starter sine innlegg med å gjenta på ulike måter generalens ord om medarbeiderens fortrefelighet, hvilke savn dette vil medføre og forståelse for verdivalget. Deretter fullfører de sine innlegg. Lederen tar ordet til slutt, - gjenoppretter sitt brudd på god kutyme som det kan se ut til at han *“glemte”* i starten og sier; - *“Ja (navnet), det var mye fine ord og jeg ville sagt det samme...”* og i enda sterkere ordelag enn de andre understreker han hvor enig han er i de andres karakteristikk. Han utdyper det ved å betone hvor godt samarbeidet har fungert opp mot ham. Han avslutter med at *“vi vil legge alt til rette for at du skal få en sånn permisjon....”*

Som observatør med prestebakgrunn minner omtalen, ordvalget og stemmebruken av permisjonssøkeren om en minnetale etter at et kjært familiemedlem brått har blitt revet bort. Samtidig kan det se ut som om kommunikasjonen fungerer godt dem imellom.

Medarbeideren tar ordet til slutt, - takker for gode ord, - og berømmer styret, noe denne egentlig har tenkt på hele det siste året, - og fortsetter;

Dere er et flott styre. Dere er et handlingskraftig styre og vi har hatt en god leder som har gått foran og tatt tak i ting, - og jeg har bare lyst til å takke dere for det dere har vært med å avgjort i høst. Jeg vet at det har vært tøft for noen av oss. Det tar jeg bare hatten av for. Og takk for gode tilbakemeldinger og. Så får vi jobbe videre bak kulissene. Vi har en god leder i (navnet) og jeg ønsker å være fleksibel og jeg vet at ImF er fleksibel og har vært det...

Det er en lavmælt og inderlig takketale. Det ser ut som om den kommuniserer nærhet og takknemlighet. Budskapet blir godt mottatt “*Ja takk for det*” kvitterer leder med, og møte går videre.

5.2.2 Drøftelser av funn og analyser

Det er vanskelig i en slik hermeneutisk prosess og skille mellom empiriske funn, presentasjon av funn og tolkning. Allerede i måten empirien blir hentet inn, katalogisert og lagt frem vil prosessen med tolkning og meningsskaping være i gang. Tekstanalysen blir derfor en runddans mellom teori og empiri (Aadland 1994b:123). Første rundkast har jeg kalt omsorg.

Omsorg

Omsorg blir i forbundsstyret uttrykt både i ord og handling som en sentral verdi. Det synes å være en god kristen dyd med dyp forankring. Empirien viser i tråd med Kluckholms “*the desirable,*” at verdien slik den anvendes i styret, kobles til personlige og institusjonelle forpliktelser, uten å foreskrive konkrete handlingsvalg. Omsorg synes å prege omgangsformen, med håndhilsning og klemming når de møtes. Den preger omgangstonen hvor en uttrykker takknemlighet for hverandres bidrag enten det gjelder andakt, møteinnkalling eller innsats generelt. Den preger både tonen og saksbehandlingen ved at en spør om det er behov for mer permisjon og ved å sette ord på hvor stor pris en setter på medarbeidere. Dette illustrerer videre at verdien er grenseoverskridende. Det har med overordnede holdninger å gjøre, - slik at den også overskrider konkrete situasjoner (Schwartz 1994: 21 sitert i Askeland & Aadland. 2016:5).

Interaksjonen i forbundsstyret viste videre i tråd med Bednarek-Gilland at verdien ikke bare var “*transsitatively*” men også “*transsubjectively*” (Bednarek-Gilland 2015:4 sitert i Askeland & Aadland 2016:5). Omsorgen og omsorgsuttrykket håndhilsning og klemming ble beskrevet som noe medlemmene automatisk tok del i som en del av sosialiseringprosessen i forbundsstyre. Selv for de som i utgangspunktet ikke var noen ”klemmere” ble klemmingen beskrevet som noe naturlig og godt fordi det i forbundsstyret er ”*kultur og miljø for at en klemmer hverandre når en møtes.*” Det samme mønsteret synes også å komme frem da generalen la standarden for hvordan et innlegg skulle være da de behandlet permisjonssøknaden. Generalen satte standarden og resten av styre fulgte opp. Det illustrerer det smittsomme eller aktøroverskridende ved verdiene, og viser i tråd med Bednarek-Gilland, hvordan verdien omsorg preger omgangstonen og interaksjonen på et kollektivt nivå (ibid:8).

Det var denne prosessen som tok tak i meg da jeg litt spent kom inn som observatør i styret. Skuldrene ble senket, og jeg kjente hvordan omsorgen gjorde noe med meg. Jeg kunne slappe av, observere hvordan den hjertelige gjensynsgleden spredte seg med latter og godord, - før en ny uro steg opp i meg ut fra min profesjonelle rolle som observatør hvor nettopp kritisk distanse er avgjørende (Neumann & Neumann 2012:93). Denne “*oppvåkningen*” ble en ganske sterk mental og emosjonell prosess. Jeg måtte faktisk kjempe meg ut på distanse.

Permisjonssøknaden

Omsorgspermisjon for å ta seg av mindreårige barn i Norge er en lovpålagt rett, og ikke et tema til diskusjon. Når det videre understrekes at søknaden ikke har koblinger til kritikkverdige forhold på arbeidet, ville det kanskje vært mest naturlig at styret fikk tilsendt søknaden som en ordinær styresak. Da kunne styret behandle den og funnet praktiske løsninger uten at permisjonssøkeren var til stede. Det formelle sporet ble ikke fulgt, men et uformelt, verdibasert med sterke emosjonelle koblinger. Det gir mulighet til å sette søkelys og reflektere. Jeg har valgt to forhold som egentlig er nært forbundet med hverandre. Det ene går på det rent prinsipielle ved selve verdibegrepet, om verdienes natur. Det andre handler om åpne og skjulte verdier og psykologiske prinsipper for påvirkning.

Verdiers natur, - egenverdi eller verdibruk

Sterke verdier med dyp organisatorisk forankring ble løftet frem både da permisjonssøknaden skulle presenteres og kommenteres. Interaksjonen under behandlingen kan illustrere et dyptliggende skille i synet på verdienes natur, og avsløre en spenning mellom åpne og skjulte verdier i forbundsstyret. Drøftelsen faglige inngang er Rokeachs understrekning av at verdier kan deles i kategoriene instrumentelle og terminale verdier (Askeland & Aadland 2016:5).

Permisjonssøknaden ble begrunnet med familieverdier. Det ble foretatt en rangering av verdier hvor søkeren prioriterte familie foran arbeid, - en verdirangering helt i tråd med ImF sine organisasjonsideal, mål og normer. I gjeldende strategiplan for ImF og i verdidokumentet er nettopp prioritering av familien eksplisitt uttrykt som eget satsingsområde *“Den ansatte sin forbildefunksjon gjelder på alle livsområder. Men på et område er det spesielt viktig å være mer bevisst: Den kristne familien..”* (ImF. 2015). Responsen fra medlemmene viser i tillegg at dette er verdier og verdiprioriteringer som har full legitimitet i organisasjonen.

Videre løftet søkeren frem og bekreftet styrets arbeid, deres store utfordringer, fortrefelighet og handlingskraft. General og styrets leder blir nevnt eksplisitt for sin gode ledelse. Dette er også helt i tråd med organisasjonens åpne verdier.

Isolert sett kan utsagnene tolkes som gode og verdifulle handlinger uten baktanker. Det kan være en demonstrasjon av terminale verdier som er *“pursued for their own sake”* helt i tråd med Rokeach, Weber og Skjervheim (Askeland & Aadland. 2016:4; Skjervheim 1996). Når derimot betoningen av verdiene kobles til en permisjonssøknad, med egeninteresser og antydninger både om aksept for valget og ytterligere tilpasninger, skifter verdiene natur. Da kalles de instrumentelle verdier.

Avslutningsreplikken, *“Så får vi jobbe videre bak kulissene”* kan tyde på at administrasjonen har fått de fullmakter de ønsket og at verdiene har *“virket”* etter sin hensikt (Meglino og Ravlin 1998:2f, sitert i Askeland & Aadland. 2016:4) Verdiene er blitt det Kirkhaug kaller styringsredskaper (Kirkhaug 2013:99-140).

Begge disse tilnærmingene knytter verdier til “*djupe eksistensielle sider ved den menneskelige eksistens*” (Aadland 2004:151), og understreker hvordan verdier både har en kognitiv, emosjonell og motivasjonell dimensjon (Busch 2012:33). I ImF sammenheng er om mulig forankringen enda dypere siden de viktigste verdiene er utledet av bibelen og begrunnet i en religiøs overbevisning med en transcendent forankring (Harris 1998:151).

Imf sine organisasjonsideal og historie (2.0) synes i tråd med mesterens ord og forbilde å forfekte et terminalt verdisyn. Jesus sier “*elsk deres fiender, velsign dem som forbanner dere, gjør godt mot dem som hater dere*” (Matt. 5.44f). Å Elske, å velsigne og å gjøre godt, er verdier en skal forfektes for verdienes egenverdi. - ikke som en respons fra omgivelsen, eller for å påvirke eller manipulere omgivelsene. Jesus kobler sin verdiforankringen til Gud og Guds måte å handle på, - hvor Gud “*lar sin sol gå opp over onde og gode og lar det regne over dem som gjør rett og dem som gjør urett*” (ibid).

ImF synes å ville agere verdibevist “*uten hensyn til de sannsynlige følger dette måtte få*” (Weber 1999:44 sitert i Askeland & Aadland 2016:4). Det viser ikke minst historien enten det handler om forholdet til den norske kirke og kirkens geistlige, eller ved å vise altruisme i møte med mennesker i nød (gamle syke, alkoholikere, barnehjemsbarn...)

Derfor er det verd å merke seg at ingen i styre syntes å reagere når verdiene så utilslørt ble brukt som styringsredskap. Leder bare takket for godordene og gikk videre. Weber viser hvordan denne blindsonen kan oppstå og denne sammenblanding kan skje ved å vise til vår intuitive logikk. Dette kan skje fordi målrasjonaliteten har festet grepet om vår intuitive logikk, - langt inn forbi bevissthetens nivå – inn i det førbevisste (Aadland 1994a:39). Det var dette Skjervheim kalte for “*det instrumentelle mistaket*” – at man gjør om all vår virksomhet til beregninger av innsats med beregning av effekt for å nå visse mål.

Dermed beveger kommunikasjonen seg under overflaten, til det uuttalte. Likefullt er den en sterk og virksom kraft som påvirker eller styrer dynamikken i interaksjonen. På dette nivå er det mer skjulte verdier og psykologiske prinsipper som råder.

Psykologiske prinsipper for påvirkning

Gode ferdigheter i å påvirke andre på en effektiv og konstruktiv måte er avgjørende for å lykkes som leder når en ikke ønsker å basere sitt lederskap på ordre eller tvang, men på å motivere og stimulere til ønsket innsats på en positiv og konstruktiv måte, hevder Linda Lai (Martinsen 2013:270)

Presentasjonen av permisjonssøknaden og måten generalen responderte kan illustrere noen psykologiske prinsipper i funksjon.

Gjensidighetsprinsippet handler om at det i alle kulturer eksisterer en uskreven regel og et indre psykologisk press om å gjengjelde det en annen har gjort mot oss enten det dreier seg om en tjeneste, en gave eller et komplement. Vi føler oss *“sterkt forpliktet til å komme med en gjenyttelse for å bli kvitt en følelse av takknemlighetsgjeld... ofte er gjenyttelsen enda større enn den vi mottok”* (Cialdini 2008, sitert i Martinsen 2013:271). Dette gjør at gjensidighetsprinsippet er et av de kraftigste virkemidler en har for påvirkning (ibid). Dialogen mellom administrasjonen og styret viser hvordan mye kapital og sterke verdier ble utvekslet i et slikt gjensidig forhold. Dette er verdier som er knyttet til det kognitive, emosjonelle og til handlekraft. *“Dere er et flott styre”* Det er lite konkret men det setter tonen for det som skal komme. *“Dere er et handlekraftig styre”* utsagnet blir fulgt opp av tøffe tak og tunge saker. De nevnes ikke konkret, men medlemmene forstår ganske sikkert hva det siktes til. Et styre med handlekraft i tøffe situasjoner gir utsagnet tyngde. Det er vel den beste attesten et styre kan få. Endelig er emosjoner satt i sving ved at styrets arbeid har skapt takknemlighet, en takknemlighet som har ligget i medarbeiderens indre lenge og som denne endelig har funnet utløp for.

Gjenytelsen viser at det responderes med *“samme valuta.”* Det brukes rosende og bekreftende ord. Åpningsreplikken til generalen *“Jeg er veldig lei”* tar saksbehandlingen umiddelbart forbi det mer kognitive saklige og distanserte saksbehandlingsstadiet, - og plasserer permisjonssøknaden i styrets følelsesliv. Det uttrykkes støtte på det ideologiske plan og løfter frem *“verdien av å være sammen med barn i en veldig viktig fase av livet.”* Interaksjonen viser hvordan viktige verdier blir levert og respondert. Etter en slik runde med verdiveksling har takknemlighetsgjelden blitt så stor at det er enkelt for leder å love *“Vi vil legge alt til rette for at du skal få en sånn permisjon”*

Smiger er et ord vi har et litt anstrengt og negativt forhold til i Norge. Nyere forskning tyder på at slike smigerteknikker på tross av sin enkelthet og gjennomsku barhet er en av de meste effektive påvirkningsteknikkene som både ledere og andre kan benytte seg av (Westphal og Stern 2006, 2007 sitert i Martinsen 2013:275). I England brukes ordet "*Ingratiation*" for å beskrive fenomenet Det handler mer om å innynde seg å få andre til å føle seg vell. Fra sosialpsykologien "*vet vi at å få andre til å føle seg sett, likt og støttet har store positive konsekvenser for mottakerens bilde av seg selv så vel som for påvirkeren, og derved for mulighetene til kommunikasjon og påvirkning*" (ibid). Det er ingen objektive kriterier som avgjør hvor grensen mellom smiger, og rosende og bekreftende ytringer går. Hvorvidt dette opptrinnet kvalifiserer til betegnelsen er jeg usikker på, men responsen fra generalen, leder og styremedlemmene som tok ordet kan tyde på at ordene fikk dem til å føle seg vell og at de opplevde seg "*sett, likt og støttet.*" Det kan i det minste ha vært en medvirkende årsak til at resultatet gikk i ønsket retning.

Makt

Et tilsvarende mønster kan vi finne dersom vi nærmer oss denne episoden i lys av Foucaults forståelse av makt. Han betrakter makt som en styringsmentalitet som skriver seg inn i individet og påvirker individets subjektivitet. Han holder oppmuntring og ikke tvang som maktens viktigste redskap. Videre hevder han at denne maktformen virker gjennom å stimulere, aktivisere og engasjere den som styres (Heggen m fl. 2012:22). Det handler om å skape en indre motivasjon for de mål en ønsker å oppnå.

I tråd med Foucaults teori ble det ikke henvist til lovbestemte permisjonsrettigheter da søknaden ble presentert for styret, selv om dette er en lovbestemt rett. Søknaden ble begrunnet i verdier og verdiprioriteringer. Verdifokuset appellerte primært til emosjonelle og relasjonelle forhold. Få ting synes å stimulerer mer i en ImF kontekst enn når det henvises til verdier som familie og barn. Videre kan det se ut som om det stimuleres og engasjeres gjennom å bekrefte "*dere er et flott styre*" og berømme "*Det tar jeg bare hatten av for*"

Innledningen på takketalen synes å spille på alle de strengene Foucaults beskriver skal til for å påvirke individets subjektivitet, "*Dere er et flott styre. Dere er et handlingskraftig styre og vi har hatt en god leder som har gått foran og tatt tak i ting og jeg har bare lyst til å takke dere for det dere har vært med å avgjort i høst. Jeg vet at det har vært tøft for noen av oss.*"

Regien rundt permisjonssøknaden kan også vise hvordan generalen og medarbeideren i fellesskap søker å påvirke de ulike individets subjektivitet i styret. Generalen gir denne ordet under sin redegjørelse fra administrasjonen. Etter presentasjon overtar leder ordstyringen, og generalen er den først på talerlisten. Han setter standarden. Han responderer på ”nyheten” som for han er kjent med en dobbel betoning av sin emosjonelle tilstand ”*Jeg er veldig lei, - beklagelig.*” Den videre interaksjon synes slik jeg har vist tidligere, at en felles styringsmentalitet får satt seg ved at det dannes en felles omgangstone, argumentasjonsform og liturgi som igjen fører til et felles resultat. I motsetning til enighet som blir vunnet ved tvang, synes alle å være enige og fornøyd.

Felles for alle disse tre psykologiske prinsipper for påvirkning er at det handler om å bruke verdier instrumentelt til å oppnå innflytelse og om å utøve makt i relasjoner. Makt i relasjoner er mye vanskeligere å avdekke enn makt i struktur. De er mer kamouflerte, diffuse, en merker at de virker, men den som utsettes for det vet ofte ikke helt hva som skjer. Det kan være en grunn til at makt er et underkommunisert tema i religiøse og kirkelige sammenhenger (Repstad, 2002).

5.2.3 Analytisk tekst

Redselen for å såre hverandre.

Medlemmene beskrev tonen i styret som varm og god. Da det under intervjuet ble stilt spørsmål om en i styret var ”*redd for å såre hverandre?*” og om det kan ”*komme bånd inn...*” som hindrer åpenhet, - responderte et medlem umiddelbart med; ”*er det noe poeng å såre hverandre da? Det kan jeg ikke se at det er viktig da.*”

Et annen svarte helt annerledes og viste til en episode fra styremøte dagen før hvor denne hadde tatt ordet for å rette opp i en feil i dokumentene som var sendt ut. Episoden beskrev medlemmet med emosjonelle begreper som, ”*anger,*” ”*ble lei,*” ”*ekkel,*” ”*ikke bedt om unnskyldning*” og medlemmet opplevde seg ”*pirkete.*”

Reaksjonen fra et annet medlem indikerte at en slik rettelse var et brudd på god kutyme. Videre kommentar om episoden viser hvordan det ikke bare var snakk om en rettelse, men ved at feilen ble kommentert beskrev dette medlemmet at forfatteren fikk seg ”*et lite spark som jeg absolutt ikke ville gi (denne) da.*” Saken syntes å bli personlig.

Litt senere oppdaget det samme medlemmet et annet vedtak som ikke ble helt korrekt. Denne gangen ble ikke feilen kommentert. *“Jeg føler at jeg er litt sånn rusk i maskineriet da... og det valgte jeg å ikke gjøre... Ja jeg vet ikke om jeg skal si at jeg ikke har frimodighet.”* Denne ender sitt resonnement med; *“Vi burde egentlig ha gjort noe med det...”*

Etter hvert som samtalen rundt arbeidet skred frem i intervjuene, satte mange ord på denne redselen for å såre. Det ble vist til enkelte betente temaer en helst unngikk. En måtte i alle fall nærme seg dem på *“gummisåler.”* Det ble vist til en snillisme, - en følelse av press til å skryte og bygge hverandre opp. Det synes å redusere muligheten til å være så kritisk som en gjerne ville være under behandlingen av saker. *“Så kommer litt den der snillisme der og, - en skal gi veldig mye skryt, ..”* sier et medlem, som hindret dem i å si det de mente.

Det mest tabubelagt var i følge materialet å reise spørsmål, - eller stille kritiske spørsmål til prioriteringer en annen i styret hadde et sterkt engasjement for. *“Så tør en ikke være ærlig nok for det sitter folk der som er veldig engasjert...”* av redsel for at vedkommende skulle bli *“... veldig skuffet..”* Da fikk en heller se mellom fingrene med at det ble brukt masse tid og brukt mye penger på prosjekter en ikke har noe tro på.

Vise enighet

En annen side ved denne redselen for å såre, var en opplevelse mange beskrev som et press om å være enig. Det var ikke et uttalt press. Tvert imot ble medlemmene oppfordret til å si det de mente. I tråd med dette viser det empiriske materiale at dette også ble betegnet som noe av styrken i styret. *“Her kan vi være oss selv og si det vi mener,...vi blir tatt på alvor..”* var utsagn som ofte gikk igjen

Samtidig viser materialet dette presset om enighet. Ved uenighet ble vedtak utsatt. En lar saken *“modnes”* og kommer tilbake til den ved en senere anledning. Det vises i den forbindelse til saker styret har hatt under behandling i flere år før de endelig har blitt moden. Det betyr at styret har blitt enig og er dermed klar til å gjøre vedtak å sette tiltaket ut i live.

Det vises videre til et aktivt engasjement for å arbeide frem kompromiss.

Flere satte ord på et ønske om å gi rom for mer uenighet. Det ble ytret ønske om større bruk av avstemming før vedtak ble fattet. En utbredt holdning var at de heller ville komme i mindretall og bli nedstemt under behandlingen av en sak, enn at styret kom frem til et kompromiss som ingen kunne stille seg helhjetet bak. Som eksempel ble det uttrykt skuffelse over vedtak som var blitt fattet fordi vedtaket ikke hadde blitt så tydelig som et flertall i styret “ *gjerne skulle ønske seg.*” Ønske om enighet og dette med å få alle bak vedtaket hadde endt opp med kompromiss som hadde “*svekket*” vedtakene.

Gjennomgående viser materialet at dette presset om enighet på ulike måter ble koblet sammen med den varme og inkluderende stilen. Nølende kunne det medlemmet som ikke så det som et poeng å såre noen, si

Men en kunne kanskje ha lagt opp til at her var det rom for uenigheter og sånn, men det handler jo litt om det du var inne på i stedet at her ønsker en veldig den enigheten og. En ønsker at vi skal framstå enstemmig og sånn. Det er ikke bare bra, men jeg synes det er litt dumt at det skal være sånn, - men jeg synes det er fint at vi har en varm, og inkluderende stil.

Endelig viser empirien at atferdsuttrykkene ”såret og bli støtt” dukket opp i ulike sammenhenger. Det kan tyde på at omgangstonen, omgangsformen og saksbehandlingen var nær og personlig og at medlemmene la mye emosjoner i sitt engasjement

5.2.4 Drøfting av funn og analyser

Mye av dette materialet kom frem litt ute i samtalen. Det avdekket en virkelighet som virket skjult, eller kanskje fortrent for bevisstheten (Jacobsen & Thorsvik 2014:131).

Det første eksempelet viser hvordan omgangstonen og kutymen ble overdratt som en del av sosialiseringprosessen i styret. Klemmingen og håndhilsningen “*skjedd første gangen jeg kom og det har skjedd hver gang faktisk.*” Samtidig så det ut som om det hadde utviklet seg en kultur hvor det å si noe som såret eller noe en annen i styre kunne bli støtt av, - lå som et bånd og hindret den frie diskusjon. Materialet viser en form for kobling mellom enighet og god atmosfære.

Konflikt

Det sosiale presset synes å være preget av et underliggende ønske om enhet og enighet. Det kan være forankret i en ”*corporate cultures*” tradisjon, - en organisasjonsforståelse der kultur i størst mulig grad skulle bestå av felles delte verdier og oppfatninger (Aadland 1994:24). Perspektivet fremmer samhold og måloppnåelse og har vist seg å være svært effektivt (Hennestad 2004:2). Samtidig stenger det for kreative og alternative løsninger. Støtte i dette perspektivet handler om å underbygge og styrke den rådende kultur og det en opplever er de rådende tanker. Personlig engasjement, egne tanker og ideer må underordne seg fellesskapet. Dermed hindres innovasjon og utvikling. Mye har skjedd både i næringslivet og ImF siden disse undersøkelsene ble publisert på 1980 tallet, og empirien kan tyde på at både generalen og medlemmene ønsker å være mer åpne for meningsbrytninger og alternative perspektiv.

Kan hende viser denne dobbeltheten brytninger mellom gammel og ny tid, - et holdning og handlingsmønster fra fortiden som gir seg utslag i dagens styre, uten at medlemmene helt er helt klar over sammenhengen. Ann-Sophie Hansson viser i sin forskning hvordan konfliktdimensjonen ikke bare er en viktig del av et fullstendig kulturbilde i en organisasjon, - men en nøkkel til åpenhet, meningsutveksling og fornying. Hun hevder det kan være skadelig for et fellesskap om ikke konflikter er en del av interaksjonen (Hansson 2001:36). Hansson ville kanskje ha kalt denne redselen for å såre hverandre en ”belastningsskade” (ibid) av mangel på opplevd rom for meningsutveksling og konflikter. Samtidig handler det om å finne den rette balansen mellom det som styrker og forener, og de alternative og nyskapende synspunktene slik at spenninger og motsetninger ikke blir lammende, men mest mulig konstruktiv (Hennestad 2004:7).

Det at relasjonshensyn blir prioritert foran oppgave orientering i forbundsstyret er ikke et særtrekk for ImF, men et veldokumentert fenomen i religiøse sammenhenger.

Olav Skjevesland viser til det samme og bruker begrepene ”*samling og sendelse*” når han skal reflektere over menigheters fokus i arbeidet (Skjevesland 1998). Samling handler om de relasjonelle forhold, om vedlikehold av virksomheten og ivaretagelse av mellommenneskelige behov. Han viser til hvordan samling har en tendens til å få hovedfokuset i menighetene, - på bekostning av sendelse. Sendelse handler om oppgaver knyttet til realisere menighetens kall. Det handler om å gå ut med evangeliet og løse eksterne oppgaver (ibid).

Harald Askeland har studert lederroller i kirkelige og religiøse sammenhenger i Norge. Han har dokumentert hvordan integratorrollen scoret skyhøyt over andre organisasjonsroller (Askeland 1995). Det samme er tilfellet i Sverige. *“I detta perspektiv framstår det kyrkliga ledarskapet som alltför mycket fokuserat på relation och alltför litet fokuserat på uppgift och förändring”* (Hansson 2001:157).

Den britiske forskeren Margaret Harris har også studert religiøse sammenhenger. I *“hennes”* menigheter oppstod det en kombinasjonen av mange og til dels motsvarende mål og verdier som konkurrerte om oppmerksomheten (Harris 1995:263). Dette førte til spenninger og målkonflikter om hva som er forsamlingenes og forsamlingsledernes egentlige oppgave. En kime til konflikt var at organisasjonsideal og personlige ideal og mål, - stod mot hverandre. Dermed ble menighetens skjulte verdier, - ønske og å ivareta egne sosiale behov og verdier knyttet til vedlikehold av virksomheten det som preget arbeidet og fikk fokus på bekostning av utvikling og innovasjon (ibid).

En annen grunn til at kristne organisasjoner har denne tilbøyeligheten etter å prioritere fellesskapet på bekostning av eksterne oppgaver, kan ligge i den kristne tros egenart. ImF bekjenner sammen med andre kristne organisasjoner, en tro på fellesskapet. Den 3. trosartikkel uttrykker *“Jeg tror på , de helliges samfunn... ”*. Fellesskapet, det kristne fellesskapet er noe mer enn bare et møte mellom mennesker. Det innebærer en Gudsrelasjon gjennom fellesskapet (Matteus 18.20).

Dermed avdekker min undersøkelse det som gjerne blir sett på som en særegenhet ved religiøse organisasjoner, - at relasjoner får prioritet over og gjerne på bekostning av de oppgaver styret/organisasjonen er opprettet for å løse. Omsorgen for hverandre som skulle være en viktig dimensjon i det å realisere organisasjonens mål og verdier, ser ut til å ha blitt en overordnet verdi. En skjult verdi som vi har sett kan overskygge organisasjonens åpne verdi om å finne optimale løsninger. Hansson hevder at relasjonsorienteringen fører til en nå tids orientering som går på bekostning av nyorientering, endringsorientering og utvikling (Hansson 2001:156).

5.2.5 Analytisk tekst

De kulturelle fenomeners egenart gjør at en i kulturanalyse har større ambisjoner om å forstå, enn å forklare (Gullestad 1994). Samtidig ønsker en å fange inn mønster og forstå sammenhenger. Under intervjuet med generalen uttrykte han en ledetråd som jeg vil avslutte dette kuturtemaet med. Den kan hjelpe til med å forstå hvorfor disse båndene har oppstått, og hvorfor relasjonsorienteringen synes å ha blitt så fremtredende i forbundsstyret.

Under intervjuet ble generalen utfordret til å fortelle om hva han var mest fornøyd med av utviklingen i forbundsstyret den tid han hadde vært med.

Da jeg begynte opplevde jeg at forbundsstyret, - jeg kom inn som leder, - så opplevde jeg et behov for å bygge opp noen relasjoner som hadde blitt litt neglisjerte. Jeg merket på en måte litt spenninger, - at det var noen holdningersom hadde gått litt sure for å si det sånn, - slik at vi måtte gjøre noen grep, - så vi gikk inn ganske tidlig med lederveiledning, - det vi kaller lederveiledning, - at vi samles 6 hele dager i året og snakket om livene våre med kretslederne, - og snakket oss sammen i stede for bare å sende mailer til hverandre, dele liv og snakke om seg selv på en måte, - og reelt lytte til de andre sin historie, - skulle gi tilbakemelding på ting som ble fortalt oss.

Han fortsatte denne historien med å si at vi “lærte og dele liv og følelser,- et lite grep, men jeg tror det er viktig at en snakker godt sammen i organisasjonen på lederplan.”

Mens en tidligere ensidig hadde vært opptatt av å snakke om teologiske spørsmål og i liten grad delte “liv og følelser” hadde dette nye fokuset gjort noe med klimaet, konkluderte han.

5.2.6 Drøfting av funn og analyser

Kultur, - den levende historien

Fokusforskyvningen eller kanskje rettere, fokusutvidelsen, ble av generalen formidlet som en suksess. Relasjonene var blitt bedre på lederplan i organisasjonen. Nå snakket de bedre sammen. Det hadde utviklet seg et språk og en ny kompetanse på det mellommenneskelige plan. Dette var en utvikling alle i styret satte pris på. Samtidig viser empirien at det hadde oppstått noen skulte bånd. En del i styret gav uttrykk for en fornemmelse av at det var noe i interaksjonen som ikke var heldig, men av ulike årsaker tok de ikke tak i det. Det ble dyttet inn i en blindsoner i kulturen.

Dette illustrerer det poenget som Malinowski uttrykker gjennom *”den levende historien”* (Hennestad 2004:5). Kultur er en dynamisk størrelse, og i stadig utvikling. Kulturen i forbundsstyret var preget av relasjoner som hadde gått sur. Ved hjelp av konkret satsing på relasjonsbygging med lederveiledning, og med fokus på å dele liv, hadde det skjedd en forandring. Det sure var blitt friskt. Omgangstonen både til kretsledere og innad i forbundsstyret var nå preget av nærhet og omsorg. Forvandlingen var så radikal at omsorg fremstod som eget kulturtema.

Generalens snuoperasjon hadde vært vellykket. De tiltak han initierte fikk oppslutning og satsingen på relasjonsbygging var blitt en suksess. Dermed hadde tiltakene avleiret seg som forbundsstyrets felles kultur. Dette kaller Gagliardis den gode sirkel. De tiltak som ble satt i verk ble idealisert og er nå de naturlige handlingsvalg. Lederveiledning, årlige sammenkomster, deling av liv, aktiv lytting og ny omgangstone synes å være resultater av en slik bevist satsing. Den har satt seg både i medarbeidernes bevissthet, og i forbundsstyrets struktur (ibid).

Empirien viser videre at skjevheten ikke bare var rettet opp men den var i ferd med å få en slagside andre vegen ved at omsorgsfokuset hadde skapt en redselen for å såre. Det oppstod bånd som gjorde at en lot være å melde om feil i sakspapirer, selv om en opplevde at en *”burde egentlig ha gjort det.”* En tør ikke *”være ærlig nok”* å stille spørsmål ved prioriteringer i saker som engasjerer medlemmer av frykt for at de kan bli skuffet. Det oppstod tema de måtte nærme seg på gummisåler, eller unngå helt, av redsel for å såre. Dette er utslag av det Gagliardis kaller den *”onde sirkelen”* (ibid). På denne måten ser vi hvordan styret er *”fanget av fortidens erfaringer.”* Frykten for å vende tilbake til de sure forhold synes å påvirke dagens interaksjon.

Selv de medlemmer som er kommet til de siste årene og ikke har kjennskap til, eller erfaring med, en *”sur fortid”* er grepet av fenomenet. Som delaktig i en levende kultur blir de sosialisert inn i mønsteret. Det påvirker deres opplevelser, holdninger og handlinger, selv om utgangspunktet er ukjent. Derfor heter det at *”kultur gjør blind”* (ibid).

Den onde sirkelen viser hvor lett det er å dyrke suksessen. Historien er full av suksessrike selskaper (Kodak, Nokia) som har gått konkurs i forlengelsen av sine suksesser. De klarte ikke å omstille seg og innrette produksjon etter nye og endrede forutsetninger.

De relasjonene i ImF som var gått sur og var grunnen til det nye fokuset var rettet opp. Den gode og omsorgsfulle tonen var opprettet. Tiden er kanskje moden for nye handlingsvalg for å skape nye suksesshistorier ut fra dagens situasjon og behov. Handlingsvalg handler derfor mer om prosess enn statiske posisjoner.

5.3 Kulturtema 2. Fra høvding til leder

Det andre kulturtema som vokste frem av materialet var en avlegger av det første, og handlet om å lytte til signaler fra medlemmer i forbundsstyret og kretsene. Denne gangen handler det ikke om å lytte til sosiale behov, men til tanker og idéer for hvordan ImF skal være, hva de skal satse på, og hvordan organisasjonen skal utvikle seg. Empirien leder endringene tilbake til forrige generalskifte og synes å være en bevist satsing på å bryte med tidligere ledelsestradisjon. Materialet gir bare antydninger på hva de prøver å bryte med, men det vil forhåpentligvis kunne si noe mer om hvilke ideer de ønsker å lede etter i dag. Derfor vil jeg starte arbeidet med å skaffe meg en teoretisk referanseramme som utgangspunkt for videre studie av interaksjon i styret.

5.3.1 Analytisk tekst

En ny tid

Vi er et forbund som er bygd på selvstendige enheter på alle bauger og fronter.... når vi da har gått sammen i et forbund og fellesskap så har jeg sagt det så mange ganger i en del misjonsråd og litt forskjellig sånt. Folk skal få, - jeg er opptatt av at kretsene og forsamlingene skal få det forbundet som de ønsker. Jeg sitter ikke her for å bevare, - for å ha det sånn som vi alltid har hatt det. - Jeg er veldig opptatt av , - ikke minst gjennom strategiarbeidet, - hva slags forbund vil dere ha, - og hva skal vi satse på og sånne ting. Og når vi gjør endring så blir vi enig om det, - snakker om det.

Det var under intervjuet med generalen disse ordene ble sagt. Veteranene i styret trakk frem den “nye” måten å arbeide på og satte den i motsetningsforhold til de prosesser tidligere general hadde ledet. Tidligere ble veldig mye skrevet “på Bildøy av generalen. Vi fikk kritikk for det, - at det ble tredd nedover hodene. Det var tilløp til sånn små krangling på et arbeidermøte for mange år siden, - men nå har vi på mange måter gjort det motsatte” uttalte et medlem. For å

illustrere hva de mente og hvordan den nye innstillingen fra generalen hadde materialisert seg i styret og styrets arbeid ble det gitt en del eksempler.

Fra Hyrdebrev til veiledning og råd.

Forbundsstyret sendte tidligere hyrdebrev til kretsene. Brevet ble ført i penn av generalen. Han søkte tilslutning til skrevet før det gikk ut i organisasjonen. Det ble omtalt som generalens skriv selv om forbundsstyret hadde satt sitt stempel på det. Brevenes innhold ble ikke kommentert, - men prosessen skapte irritasjon.

“Vi er en organisasjon med et veldig myndig lekfolk... mye er overlatt til Guds nåde og lite til menneskelig organisasjon. Det er vår stryke så lenge det varer og vårt fall den dagen det går galt,” sa et medlem. Motforestillingene gikk ut på at toppstyrte prosesser strider mot organisasjonens struktur, kultur og historie.

Gjentatte ganger ble det understreket at *“Det må være rom for et mangfold”* og *“det må bli lokale løsninger.”* Mangfoldet, kretsens selvstendighet og de mulighetene det gav enkeltmennesker til å påvirke og forme det lokale arbeidet, ble uttrykt som en viktig verdi og sterk motivasjon.

Det er nok sannsynligvis dette med at du har en veldig sånn flat struktur som gjør at lekfolket, - den vanlige mann har veldig stor tillit. Du føler på mange måter at du har stor frihet til å stå for det du vil å påvirke. Det er ikke et stort hovedstyre som står over deg og skal bestemme alt, - og det er veldig spennende ut fra at du har en stor grad av påvirkningskraft i den forsamlingen du går.... Det motiverer jo enormt i forhold til at det faktisk er slik

Etter generalskiftet har forbundsstyret ved to anledninger, gjennom hyrderådet, sendt ut skriv til kretsene og misjonsfolket. De er kalt veiledningsskriv og ikke hyrdebrev. *“Veiledning fra ImF om mann og kvinners tjeneste”* (ImF. 2014a), og *“Veiledning fra ImF om ekteskap, skilsmisse og gjengifte”* (ImF. 2014b).

Et tilsvarende dokument hadde styre til behandling under observasjonsstudiet. Styret ønsket å utarbeide råd i den konkrete kirkesituasjonen som omhandlet misjonsfolkets forhold til bibelen, forholdet til den norske kirke, og en oppfordring til å bygge forsamlinger på bedehuset. Generalen hadde laget et utkast som ble grundig bearbeidet på styremøte. Det nye utkastet ble lagt frem på et møtet med kretsstyrelederne hvor det ble presentert og oppfordret til

konstruktive tilbakemeldinger. På bakgrunn av denne prosessen ble det endelige dokumentet vedtatt og publisert like før påske 2016.

Strategiplan

Arbeidet med strategiplanen var kroneksempelen som de fleste trakk frem da de ville illustrere den nye arbeidsformen (ImF. 2013).

Generalen forteller.

Vi kjørte en strategiprosess... jeg er veldig bekjent av den måten vi gjorde det på fordi at jeg hadde registrert kritikk imot tidligere strategiprosesser at de ble til her på kontoret, - hvor en tenker ut ting og så går en til rådsmøtet eller til GF og får aksept på det på en måte, - ja litt tilbakemeldinger på det, - men det blir liksom til her. Jeg er veldig bekjent av at vi kjørte i gang en prosess der en inviterte kretsene fra første av til å være med på det, - og oppfordret dem til å gjøre det samme i sine kretser. Lytte nedenfra, - Det er sånn Indremisjonen er bygd opp. Hva er det folk, - hva er det Gud minner folk om? Hva er det folk ser? Hva er behovene i vår tid?

Generalen beskriver prosessen i en inkluderende vi form.. Det kan tyde på at hele forbundsstyret stod bak tiltaket. Intensiteten i stemmen, gløden i øynene og betoningen av poengene når han forteller kan tyde på at dette betyr mye for ham. *“Det begynte helt ute i lokalforeningene med møte der. De fikk komme med sine innspill”* sier et medlem og fortsetter, *“alle skulle ha et eierforhold til den fra gressroten.”* Det å involvere helt ned til gressrotnivå og ikke kjøre prosesser ovenfra var en sterkt uttrykt verdi og en utvikling medlemmene gjentatte ganger uttrykte begeistring for.

Den lille forskjellen.

Ønske om endring har også ført til strukturelle endringer på styremøtene

Generalens *“rapport fra administrasjonen”* kunne tidligere trekke ut i tid og fortrenge andre saker. Nå har programposten fått en klart definert tidsramme. Det ble videre uttrykt som et viktig poeng både av generalen og ikke minst av formannen at de overholdt denne rammen.

Tidligere skrev generalen alle sakene og *“han kom med alle innstillingene”* sier leder. Generalen *“innstiller ikke alltid saker, - han vil at vi skal snakke først. Han har en mening, - men han vil at vi skal drøfte ting,”* Det var nesten aldri tilfelle tidligere. *“Han hadde en*

innstilling, - og du skal være ganske sterk hvis du skal komme med en annen innstilling og få med deg styret på det,” avsluttet han.

“Denne lille forskjellen, skrive innstillinger eller ikke skrive innstillinger, på forhånd da,” trakk lederen frem som en viktig årsak til suksessen med et åpnere og bredere engasjement under behandlingen av saker.

5.3.2 Drøfting av funn og analyser

ImF en assosiasjon med felles mål og verdier

Tor Busch hevder at *”I dagens samfunn er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre.”* Lederen *”har ikke bare ansvar for sin egen lederatferd, men for at alle som har forutsetning for det, deltar i ledelsesprosessen. De må skape et miljø hvor målene holdes høyt og den totalt kompetansen benyttes til aktiv problemløsning”* (Busch 2012:90f).

Empirien kan tyde på at det er en slik lederfilosofi generalen ønsker å praktisere. *“Kretsene og forsamlingene skal få det forbundet som de ønsker.”* Utsagnet signaliserer en lyttende innstilling og er en invitt til deltakende ledelse. Assosiasjonsperspektivet ser medarbeiderne som *”intensjonelle aktører med felles mål og verdier og med interesse for organisasjonens overlevelse,”* hevder Askeland (Askeland 2012a:3). Ledelse i dette perspektiv innebærer *”evne til at få en afgrænset gruppe af mennesker til at arbejde sammen, på konsistent vis, og over tid i retning af fælles mål, uden eksplicit pression og magtanvendelse.”* Ledelse *”tager udgangspunkt i fælles værdigrundlag for hele organisationen. Et værdigrundlag, der fremhæver nogle af de holdninger og værdier, virksomheden har valgt å stå for”* (Petersen, 1997:64).

Generalens utsagn, - om å ta på alvor medlemmenes og kretsenes ønsker da planer ble laget og fremtiden formet, synes å bli understreket i ordene; *“Hva slags forbund vil dere ha? Og hva skal vi satse på og sånne ting. Og når vi gjør endringer så blir vi enig om det, - snakker om det.”* Det eneste kravet som stilles er lojalitet til vedtak. Skal ting forandres så gjøres det i lojalitet til demokratiske prosesser og vedtak, og ikke som soloutspill.

Kort analytisk tekst

Lojalitet til demokratiske prosesser og vedtak ble et tema på styremøte. En av kretsene hadde forandret på den prosentsatsen de skulle betale til felleskassen, uten å ha drøftet endringen i fellesskap. Generalens uttrykte seg slik under intervjuet;

Da blir jeg litt frustrert på at de kjører en individualistisk linje på slike ting og så blir det, - litt sånn torpedert. Da tar du det litt, - det er lett å ta det litt personlig, - selv om det langt ifra er personlig ment. Du legger så mye hjerte i akkurat disse tingene der

Ordvalget, ”torpedert, litt personlig og så mye hjerte,” kan tyde på at dette handler om brudd på fundamentale forutsetninger for samarbeidet. Det indikerer videre at engasjement er lidenskapelig og nært, og at skille mellom det saklige og personlige er visket ut. Denne episoden ble omtalt av flere i styret med emosjonelle begrep både under styremøte og under intervjuene da de kom inn på hva som skuffet dem.

Videre drøfting av funn og analyse

Å sette tonen

Innen assosiasjonsperspektivet har Tor Busch med utgangspunkt i en skandinavisk ledelsesteori utarbeidet av Erik Johnsen laget en helhetlig ledelsesmodell for verdibasert ledelse. ”Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå” (Busch 2012:95).

Samspill og forankring er to viktige stikkord i denne definisjonen. Samspill og forankring synes også å være sentrale elementer i den ledelsesfilosofi som preger forbundsstyret.

Høvdingetradisjonen synes å idealisere sterke lederskikkelser som går foran og viser veg. Ledelseslitteraturen omtaler dem gjerne som karismatiske ledere (Martinsen 2013:108). De forbindes med et ”sterkt behov for makt, de har stor selvtillit og de har en meget sterk overbevisning om egen tro og egne ideal” (ibid). De er både visjonsskapere, ansvarlige for å motiverte medarbeidere, og på mange måter drivere av organisasjonen (ibid).

Forbundsstyret i dag synes i tråd med Aadland å være av den oppfatning av at den viktigste lederoppgaven i ImF er,

“Å setje tonen,” fremje dialog og å utruste ansvarlege og sjølvstendige medarbeidarar til å klare seg utan detaljerte instruksar og reglar. Dei tilsette har stor grad av eigenkontroll, verdifokuserte haldningar, ekte lojalitet til organisasjonen og dessutan eit stort rom å utfalde seg i (Aadland 2004:157).

Det kan være grunnen til at det inviteres til dialog med en utstrakt poengtering av at svarene ikke er gitt. *“Dere skal få det forbundet dere ønsker.”* Empirien synes å underbygge generalens utsagn, - *“Jeg sitter ikke her for å bevare, - for å ha det sånn som vi alltid har hatt det.”* I tråd med denne antakelsen sendes det nå ut vegledning og råd, - og ikke hyrdebrev. Strategiarbeidet starter desentralisert, på grasrotnivå, ute i kretsene og på den måten oppgraderes og ansvarliggjøres medarbeidere uten å foreskrive i detalj hva de skal gjøre. På den måten søker en å aktivere den totale kompetanse i organisasjonen til å realisere ImF sin visjon. Og på den måten søker de å få med alle som har forutsetning for det til å delta i ledelsesprosessen. Medlemmene i forbundsstyret synes å understreke dette ønske ved å poengtere at *“det må være rom for et mangfold”* og *“det må bli lokale løsninger.”* De synes å uttrykker et ønske om at den vanlige mann og kvinne i ImF skal ha stor tillit og få utfolde seg, og *“stor frihet til å stå for det du vil og påvirke.”*

Dermed har jeg dannet meg en ledelsesteoretisk plattform som referanseramme for videre studie av interaksjonen i forbundsstyret.

5.3.3 Analytisk tekst

Kontrasten

Kulturuttrykkene synes tydelige og sterke. De synes være fundamentert på faglige ideal og ideologiske verdier dypt forankret i organisasjonens verdigrunnlag. Det uttrykkes en begeistring og en sult etter utvikling og engasjement. Et medlem sa det slik

Jeg er nok fornøyd når vi ikke er fornøyd. - Når vi lengter etter noe mer, - når vi glemmer det som ligger bak og strekker meg etter det som ligger foran, - når vi ønsker framgang, - vi ønsker å utvikle oss, - vi ønsker å nå nye mennesker, - fornye arbeidet og sanne ting. - altså når vi ikke er fornøyd. Da er jeg fornøyd

Selv om ikke alle uttrykte det så tydelig og med så stor iver, så uttrykte dette medlemmet en holdning som synes å prege styret. Generalen satte ord på noe av det samme og knyttet både det styret hadde lyktes med, og det de ikke hadde lyktes med til i hvor stor grad organisasjonen har klart å fornye seg.

Samtidig hadde bildet, - om ikke en bakside, så en litt mer skjult side som hindret eller hemmet engasjementet og den gode idemyldring. Det var tema som helst burde unngås, prioriteringer en ikke diskuterte, idéer de brant inne med og tanker som ikke fant sitt naturlige utløp. Det ble snakket om prosesser en følte en dro alene, og en ensomhetsfølelse i forhold til engasjement for å realisere prosjekter.

”Råd fra ImF i kirkesituasjonen anno 2015/2016”

En hovedsak denne styrehelgen var et dokument som ble utarbeidet for å gi råd til misjonsfolket i den nye situasjonen som hadde oppstått i Den Norske Kirke ved at et flertall på kirkemøte ville gå inn for vigsel av likekjønnede.

Dokumentet rører ved *“ilden”* som brenner i organisasjonen hvor det eksplisitt ble uttrykt at *“Bibelen er avsatt som autoritet for lære og liv, og en vil velsigne det Gud i sitt ord ikke vil velsigne..... fjerner behovet for at vi må bli frelst og for å arve det evige liv..”* Opplevelsen som beskrives er at kirken ved sitt nye veivalg har brutt med sentrale verdier i den kristne tro. Forbundsstyret ønsker derfor, i tråd med tidligere praksis å uttale seg om situasjonen og gi råd til misjonsfolket.

Jeg vil bruke observasjoner fra prosessen med å utforme dette dokumentet som utgangspunkt for videre refleksjon rundt kulturtemaet *“fra høvding til leder,”* og se nærmere på hvordan de åpne og skjulte verdiene gjør seg gjeldende i forbundsstyret.

Invitasjon til deltakelse

Generalen hadde laget et utkast som han sammen med sakspapirene hadde sent ut til medlemmene i forkant av styremøtet. Etter at styret hadde gjort seg ferdig med de andre sakene fikk generalen ordet og innledet arbeidet med dokumentet. Der slo han fast;

så vil jeg bare si det med 17 utropstegn bak; Dette er styre sitt dokument. Dette er signaler fra styret, og ikke fra meg. Det er nok en forskjell på meg og min forgjenger For meg er det helt soleklart. Dette er styre sin uttalelse, og ikke min uttalelse.

Men det er jo klart at utgangspunktet må jo lages en eller annen plass, - men jeg vil være overtydelig på det og det er derfor jeg utfordrer dere på å jobbe med det i forhold til om dere kan stå inne for det, - om dere står bak det, - at det er deres dokument for å si det sånn. Og det er derfor det er greit å bruke så mye tid på det.

Og det er styret som når dette blir lagt frem for Rådsmøtet, - så er det styret som ber om råd på om dette er noe som kommuniserer, - på om dette er et klokt råd å gi og legge fram for misjonsfolket vårt da

Her synes han å slå fast sin rolle som sekretær for styret. Det de har i hendene var et utgangspunkt og et utkast. Det ferdige produktet er styre ansvarlig for. De har fått tilsendt utkastet sammen med saksdokumentene og har hatt muligheter til å forberede seg. Det er også avsatt mye tid på styremøte til å arbeide med dokumentet. Etter at utkaster er bearbeidet skal det legges frem for rådsmøtet slik at de kan uttale seg. Da er det styret som ber om tilbakemeldinger på det, - og ikke generalen. Det synes å være en klar melding og tydelige premisser for prosessen videre.

Den første timen ble prosessen og tankegangen bak utkastet utførlig beskrevet av generalen. Det ble stilt noen oppklarende spørsmål av medlemmene og et par foreløpige refleksjoner ble delt. Det var først etter en pause da de skulle grave seg ned og inn i dokumentet spenninger ble avslørt, og kommunikasjonen ble styrt av mer skjulte mekanismer.

Invitasjonen fikk ulik mottakelse.

Et medlem som så ut til å ha arbeidet grundig med dokumentet hadde allerede før pausen uttrykte en iver etter å konkretisere foredlingsarbeidet gjennom en tydeligere språkbruk, - en mer konsistent og logisk oppbygging av dokumentet, og ved å justere og flytte på avsnitt.

Signalene så ut til å skape en viss uro og det kunne se ut som om denne ble møtt med en indirekte, men likevel sterk skepsis. Et medlem så ut til å ville komme kritikken i forkjøp med å anerkjenne og verne om dokumentet slik det forelå. Medlemmet sa;

Ja da jeg leste dette syns jeg det var veldig bra, og det vet du, (medlemmet trekker pusten, - vender seg mot generalen og nikker sakte på holdet, - trekker pusten på ny og fortsetter) - og skrevet på en sånn flott måte at det ikke trækker på noen, - og det er veldig viktig. Jeg har ikke lyst at vi skal begynne å flytte på avsnitt noe særlig. Jeg opplever det som veldig greit sånn som det er skrevet. Det må jeg si.

En annen synes å tre støttende til og kommer med et tilsvarende hjertesukk; *“En må ikke omkalfatre alt for mye heller”*

Spente blikk, vridninger på stolen og hyperventilering kunne tyde på at det oppstod en viss spenning. Medlemmet som synes å ha et annet utgangspunkt og en annen tilnærming både til generalens invitasjon og dokumentet tok ordet og la frem sin mening. Der startet denne med å understreke sin motivasjon og legitimere sine innvendinger med *“Jeg synes dette skrivet er kjempegodt og dette er et viktig dokument som mange kommer til å lese og da tror jeg det er viktig å være så kritisk som mulig for å få det best mulig.”* Fra en forsvarsposisjon synes medlemmet å gå over til en mer offensiv posisjon og understreke at det handler om å være forberedt og gjøre jobben sin som styremedlem.

Innlegget ble rost både av leder som responderte med å si; *“jeg synes det er så flott...”* og av generalen. Den kritiske tilnærmingen syntes dermed legitimert og stemningen snudde. Ganske raskt kom medlemmet som ikke ville forandre, med forslag til forandringer og etter hvert som diskusjonen og arbeidet med teksten skred fram kunne det samme medlemmet med iver utbryte *“Ja dette tenkte jeg, - Vi stryker hele dette avsnittet. - jeg satt å tenkte uten at jeg sa det høyt. Da støtter jeg det altså.”* Endelig da de senere kom inn på et teologisk tolkningsspørsmål uttrykte dette medlemmet en så sterk motforestilling mot et tolkningsutsagn at generalen må konstatere at *“da er vi teologisk uenig.”* Stemningsskiftet og videre prosess med dokumentet gir grunn til refleksjon

Medlemmet som reiste kritikk mot holdningen i styret tolket hendelsen som om de som ville bevare ”originalen,” ikke hadde lest teksten *“ så grundig som de burde gjøre,”* eller *at det hadde med snillisme å gjøre og dette med at vi skal gi hverandre veldig mye skryt.”* Begge deler

kan være rimelige tolkninger. Det empiriske materialet peker derimot sterkere mot noen andre trekk ved interaksjonen som hindret eller stengte for det uttrykte ønske om deltakelse.

1. Støtte generalen

Generalen synes å ha en veldig sentral stilling i forbundsstyret og i ImF. *“Folk skal få, - jeg er opptatt av at kretsene og forsamlingene skal få det forbundet som de ønsker.”* Her uttrykte kanskje generalen at stillingen var sterkere enn det han ønsket. *“Jeg sitter ikke her for å bevare, - for å ha det sånn som vi alltid har hatt det.”*

Samtidig uttrykker et medlem en holdning som synes å prege interaksjonen i forbundsstyret. *“Jeg tror forbundsstyret i stor grad må se på seg selv som en støtte til generalsekretæren.”* Hva denne støttefunksjonen innebar ble utdypet da medlemmet fortsatte; *”At i den grad, vi som forbundsstyre kan bakke opp (navnet), - for at han skal føle at han har et misjonsfolk bak seg...”*

Et medlem understreket at denne holdningen ikke gjaldt eksplisitt for generalen, men *“sånn har jeg følt det har vært for meg i alle styrene jeg har vært i”* i misjonssammenheng. Denne fortsetter; *“folk vet jo ikke hvem jeg er, - ikke sant? - Det er rektoren, pastoren og generalsekretæren folk forholder seg til. Det er han som får både ris og ros.”* Dermed blir det viktig å støtte dem og å ta vare på dem, - *“for de har en knallhard jobb.”* Medlemmet konkluderer med *“Nå har jeg vært med alle syv årene som (navnet) har vært generalsekretær og føler at vi har klart å hjelpe han...”*

Iveren etter å støtte og hjelpe generalen gav ulike utslag i styret. På den ene siden hadde vi dem som kanskje ble pasifisert og så det som sin oppgave i størst mulig grad støtte generalen ved å bekrefte og forstørre hans tanker og ideer og snakke han etter munnen. Vi har sett hvordan denne holdningen ved starten av behandlingen av dokumentet gjorde seg utslag ved at en ville bekrefte dokumentet og ikke gå inn i det med et kritisk blikk.

Senere under behandlingen av dokumentet kunne det se ut som om denne holdningen lå like under overflaten. Den synes å komme til uttrykk som et argument. *“Jeg synes at det betyr noe for (navnet på generalen) at det står,”* ble eksplisitt uttalt av et medlem for å avslutte en teologisk diskusjon omkring tolkningen av en liknelse i bibelen. Den synes også å komme til syne da et medlem stilte spørsmål ved om de rådene som skulle gis var så tydelig formulert som

de burde. Flere medlemmer tok til ordet og poengterte rådernes tydelighet. Da medlemmet fortsatte med å utfordret *“forsvarerne”* til å si i klartekst hva rådene sa, ble de svar skyldig. Først etter å ha blitt *“stilt til veggs”* synes de klar til å arbeide kritisk med teksten.

På den andre siden hadde vi dem som i større grad synes å ville hjelpe og støtte generalen ved stille mer kritiske spørsmål. *“Jeg vil si at vi på en måte kan gjøre et veldig godt dokument etter mitt syn enda bedre.”* En annen uttalte at jeg tror at *“det er viktig å være så kritisk som mulig for å få det best mulig.”*

2. Doble signal fra generalen

Empirien viste videre til et annet fenomen som kunne være til hinder for det uttalte ønske om bredere deltakelse. Det handler om generalens dobbeltkommunikasjon.

“Det er deres dokument,” ble understreket av generalen ved flere anledninger. Samtidig omtalte han nesten gjennomført forbundsstyret som *“mitt styre.”* Da han under intervjuet skulle uttrykke en emosjonell reaksjon på en episode som syntes viktig for han, kalte han dem *“mitt eget styre..”* En uttrykksmåte som kan understreke nærhet, - men også et enda sterkere eierforhold.

Da han introduserte utkastet synes han å invitere til raus deltakelse. *“Så vil jeg bare si det med 17 utropstegn bak; Dette er styre sitt dokument. Dette er signaler fra styret, og ikke fra meg. Det er nok en forskjell på meg og min forgjenger For meg er det helt soleklart. Dette er styre sin uttalelse, og ikke min uttalelse.”* Ordene er sterke. De ble uttalt med betoning og synes å uttrykke en positiv invitt til deltakelse, et brudd med tidligere praksis og med et ordvalg som indikerer at dette er en personlig overbevisning som han stiller seg helhjertet bak.

Samtidig bruker han ved to anledninger uttrykket *“Jeg har blitt minnet om,”* under behandlingen av dokumentet. Den innvidde vet at nå kobles Gud til argumentasjonen. Den som *“minner”* er ikke et menneske. Det henvises heller ikke til en mer eller mindre tilfeldig tanke som dukket opp i generalens hode. Dette er noe Gud har lagt ned i tankene, og et budskap Gud ønsker skal frem. Det gir utsagnet tyngde. Første gang var under presentasjonen av dokumentet hvor han ved dette utsagnet begrunnet et tekstvalg fra bibelen. Andre gangen var under diskusjonen. Da meningsutvekslingene hadde temperatur og det ble stilt spørsmål ved tolkningen av en tekst.

Styrken i utsagnet syntes å komme frem under diskusjonen. *“Dette blir å gjøre det slik jeg har blitt minnet om....”* starter han innlegget sitt med. Selv om han i samme innlegg resonnerer litt frem og tilbake og konkluderer med *“men jeg ser helt klart at dette er en personlig sak og dermed blir det lettere å ta vekk,”* så syntes denne minnelsen å ha en sterk virkning på diskusjonen. Umiddelbart kom leder med et kompromissforslag, - og et medlem sier; *“Jeg synes at det betyr noe for (navnet) at det står.”*

Selv om et annet medlem var uenig og sa; *“Ja men det er jo vi som gir råd til rådsmøte”* og *“det er vi som må være enige med det, synes jeg,”* - så ebbet diskusjonen bort og de gikk videre i behandlingen av dokumentet. På dette møte ble ikke tråden tatt opp igjen.

3. Betinget deltakelse

Observasjonene kunne tyde på at det i realiteten var generalen som ledet forbundsstyrets arbeid og som la premissene. Dette gav seg blant annet utslag i at formannen spurte generalen om saksgangen og vegen videre for dokumentet. Prosessen rundt tidligere skriv og veiledninger som var sendt ut fra forbundsstyret var også initiert og drevet frem av generalen, selv om veiledningene i likhet med dagens råd i kirkesituasjonen var et resultat av styrets arbeid.

Dette inntrykket ble også underbygget av praksisen når saker ble skrevet i media. Da leder grep til pennen og skrev offentlig, så konfererte han alltid med generalen slik at han fikk lese innlegget og kunne kommentere det, før det kom på trykk. Det skjedde ikke på tilsvarende måte andre veg, forklarte leder i intervjuet. *“Han har ikke vist meg alt det han har skrevet. Jeg viser ham alt, - hvis jeg har skrevet en leder, - så har jeg sent en kopi til han så han eventuelt kan korrigere meg”*

Generalen utfordrer styret. Han gav eksplisitt uttrykk for at han ville at medlemmene skulle involvere seg i sakene og komme med sine bidrag. Samtidig synes det å ligge under, - så langt han vil, - men ikke lenger. Lederen viste med begeistring til *“den lille forskjellen,”* med at dagens general ikke skriver innstillinger til saker, men bare utreder dem og inviterer til deltakelse og meningsutveksling. Utfordringen synes å ligge i forankringen av forandringen. Forankringen synes å være bundet til generalens ønske og lederstil, og ikke i styret eller hos styrets leder. Det kan oppleves som en styrt åpenhet. Hvilke saker han fortsatt skrev innstillinger til, og hvorfor han gjorde det i disse sakene, sier empirien ikke noe om.

Strukturen og sakslistene på styremøtene ble også trukket frem av medlemmer som et hinder og kunne virket som en sperre for medlemmene til å løfte frem sine bidrag. Den nye åpenheten synes i stor grad å handle om å løfte frem og åpne for diskusjon rundt de saker generalen, - kanskje sammen med leder satte på dagsorden. Under intervjuene fortalte flere medlemmer at de egentlig ønsket å drøfte overordnede prioriteringer som de opplevde var fastlagt og utenom deres innflytelse. *“Jeg ville brukt tid, resurser og penger på en annen måte hvis jeg hadde vært..”* sier et medlem, - uten å fullføre setningen. Da det ble spurt om det var noe i forbundsstyret som gjorde at denne ikke fikk fronte sakene svarer medlemmet;

tror ikke det er noe som hindrer meg i å ta opp noe. Samtidig er det ikke en invitasjon til å ta opp noe heller. Jeg måtte nok inviter meg selv. Det blir ikke lagt opp til at vi kan komme med noe. Det er en saksliste, - den blir holdt, - Det er (navnet på lederen) som går igjennom den. Det er ikke noe eventuelt, - det har vi aldri hatt....., - så er det ikke lagt opp til at en tar opp egne ting, - det har det aldri vært.”

Endelig sier medlemmet *“Vi følger sakslisten som (navnet på generalen) har lagt opp og så går (navnet på leder) igjennom den.”* Det kan se ut som om invitasjonen til deltakelse ble oppfattet som en invitasjon om å engasjere seg i de sakene generalen løftet frem og satte på dagsorden og ikke som en invitasjon om at enkeltmedlemmer fikk komme til ordet med det de selv hadde på hjerte.

Gjennom den analytiske teksten har vi nå sett på tre forhold som på ulike måter kan være med å nøytralisere ønske om en større involvering og bredere deltakelse når styret skal behandle saker.

5.3.4 Drøfting av funn og analyse

Generalens nøkkelrolle

På tross av at forbundsstyret er plassert over generalen i det organisatoriske hierarki, viser materialet at det er han som både har initiert, er premissleverandør og står som pådriver for dette endringsarbeidet. Det var han som laget utkastet til dokumentet, og det var han som inviterte til bred deltakelse. Han overlot dokumentet til forbundsstyret ved å si at det er deres dokument. Samtidig var det han som samlet trådene, foretok justeringene og foreskrev dokumentets videre vandring til rådsmøtet før han gav det sin endelige form og det ble publisert.

Medlemmene forholdt seg til generalen enten de valgte å tale ham etter munnen, eller tok han på ordet og gav kritiske tilbakemeldinger. Det var han som åpnet opp, når noen ville dempe kritikken og gjennom sin rosende omtale av kritikken demonstrerte hva ønske om en bred deltakelse betød i praksis.

Det var han som sendte doble signal og som påvirket interaksjonen i styret ved å åpne og lukke den dynamiske prosessen. Endelig var det han som gav premissene for saksbehandling ved innstille eller ikke innstille. Materialet viser med all tydelighet at generalen hadde en nøkkelrolle i dette endringsarbeidet.

Lederen sa; *“du kan si at en generalsekretær har ganske stor makt hvis han vil.”* Han koblet det til at *“han skriver alt...”*

Forskning på større organisasjoner underbygger dette bilde og lederens observasjon. Derfor er ikke generalens makt et særegent fenomen i ImF. Det er et resultat av en utvikling som har foregått i hele samfunnet. Gudmund Hernes viste allerede i 1982 som leder av maktutredningen hvordan makten var flyttet fra Stortinget til byråkratiet, eller administrasjonen (NOU 1982:3). Det handler om hvordan profesjonalisert administrasjon og ledelse skaper en utfordring i balansen mellom styret og daglig leder. Styret samles sjelden. De hverken utreder saker, har mulighet til å innstille saker eller iverksetter tiltak. De er på mange måter prisgitt det bilde og de premisser administrasjonen tegner for styret.

Det samme mønsteret ser vi i kommunene hvor rådmannen ikke bare er en formannskapssekretær, men leder for den daglige driften av kommunen. Denne maktkonsentrasjonen rundt lederen synes nødvendig i komplekse organisasjoner fordi det er så mye som skal samordnes. Kurt Klaudi Klausen viser i sin forskning hvordan de folkevalgte hverken har tid eller kompetanse til å følge opp de stadig mer spesialiserte tjenestene som skal produseres i kommunen. Resultatene hans viser at medlemmene i realiteten ikke mer tid til rådighet enn den tiden de sitter i kommunestyremøtene (Klausen, 2013).

I den norske kirke finner vi den samme spenningen i forholdet mellom stab og råd. Dersom sokneprest og kirkeverge samarbeider godt og er enige i sine prioriteringer, er det ikke lett for leder av fellesråd eller menighetsråd å være uenig (Askeland, 1995). Kjetil Fretheim hevder i sin forskning at menighetsråd mangler oversikt over de ansattes arbeidssituasjon. Dermed kan de ikke instruere staben om hva slags arbeidsoppgaver som skal prioriteres og skape rom for

nye prioriteringer. Dersom menighetsrådet skal initiere nye strategiske tiltak, må de selv gjøre jobben og gå inn som frivillige medarbeider (Fretheim, 2014).

På samme måte er ikke generalsekretæren bare en sekretær for forbundsstyret, men *“både åndelig og administrativ leder av Indremisjonsforbundet”* (ImF. 2010:9). I likhet med de folkevalgte representantene i kommunestyrene sitter medlemmene i forbundsstyret på sin fritid. De kommer fra ulike deler av landet og har en knapt tilmålt tid til rådighet på møtene. Derfor kommer de i en tidsmessig, kompetansemessig og kapasitetsmessig minoritetsposisjon i forhold til administrasjonen. Kompleksiteten i arbeidsoppgavene, logistikk og behovet for effektivitet gjør at styret trenger en daglig leder for virksomheten som har nødvendig makt og innflytelse til å være handlekraftig og drive organisasjonen fremover.

Dersom den valgte, - og formelt sett øverste lederen av ImF skulle hatt mulighet til å fungere som leder, måtte han blitt kjøpt fri fra sitt arbeid og utøvet sitt tillitsverv på heltid slik de fleste kommuner har gjort med sine ordførere.

Når styret nå på tross av sin minoritetsposisjon inviteres til å korrigere og motsi generalen så er det på mange måter en dypt forankret relasjon som er under reforhandling. De åpne uttrykte verdiene som inviterer til bredere deltakelse, står i tillegg under et stadig press fra de underliggende verdiene fra det gamle verdisettet. Siden verdiene er knyttet til det dypt eksistensielle ved menneskelivet (Aadland 2004:151) som berører mennesker kognitivt, emosjonelt og motivasjonelt (Busch 2012:33), tar det tid å automatisere endringene. Ønske om endring og bredere deltakelse krever derfor en vedvarende oppmerksomhet, beviste strukturelle endringer som støtter opp om endringene, og en leder som setter tonen og fremmer dialog (Aadland 2004:157).

Den gode intensjon

Gode intensjoner er viktig og kan som tidligere vist føre verdier inn i situasjonen og påvirke de vurderinger og handlingsvalg som blir gjort. Dere *”skal få det forbund som dere ønsker. Jeg sitter ikke her for å bevare..”* er sterke utsagn og et klart brudd med tidligere praksis. Men hva det innebærer, hvilke holdninger og handlingsmønster som da må forandres ser en gjerne ikke rekkevidden av.

En viktig utfordringen er å kommunisere dette ønske slik at medlemmene får en felles forståelse av hva invitasjonen innebærer. Materialet har avdekket mange tolkninger. Det kom også til uttrykk da medlemmene ble utfordret til å arbeide med utkastet til råd i kirkesituasjonen. Noen ville i størst mulig grad bevare ”originalen,” mens andre ville gå kritisk igjennom utkastet og forandre. Det illustrerer det poenget Aadland uttrykker når han sier; *”selv med de beste intensjoner er aktøren ikke garantert at mottakeren tolker handlingen i samsvar med aktørens intensjoner”* (Aadland, m.fl. 2006:21).

Det er *”ikke lagt opp til at vi tar opp egne ting, - det har det aldri vært.”* Sakslisten blir beskrevet som lukket for medlemmene og materialet forteller om en situasjon hvor medlemmer brenner inne med ting de har på hjertet. På tross av gode intensjoner ser det ut til å være en form for enveiskjørt dialog. Aadland beskriver at interaksjonen bør skje i en *”bevisstgjøring og presisering av ønskede verdier i en åpen og fortløpende debatt i hele virksomheten omkring planer og utviklingsstrategier, samt på integreringen av disse i den organisasjonskulturelle praksis”* (Aadland m. fl. 2006:86). Bevisstgjøringen og presiseringen av de ønskede verdiene som i dette tilfelle handler om medvirkning, samhandling og å lede sammen med, bør derfor skje i en fortløpende debatt hvor medlemmenes stemmer blir hørt og vektlegges. Dette synes å være et springende punkt Det handler om å skifte status fra heiagjeng eller håndlangere til *”intensjonelle aktører med felles mål og verdier og med interesse for organisasjonens overlevelse”* (Askeland, 2012a:3). Så lenge medlemmene bare finner rom til å uttale seg om det de blir bedt om, kan det bli mange sider ved engasjementet de kan brenne inne med.

For å sikre at medlemmenes stemme kan høres og vektlegges og for at verdiene blir forankret i forbundsstyret hevder Aadland at det bør innføres en feed-backsløyfe slik at medlemmene får meldt tilbake sine opplevelser (Aadland, m. fl. 2006:21). I tillegg får en gjennom en god praksisevaluering tatt høyde for at sosial interaksjon alltid er kompleks og flertydig. Opplevelsen av å sitte i forbundsstyret, den enkeltes rolle og mulighet til å uttale seg ble beskrevet temmelig ulikt. Det illustrerer det poenget Peirce uttrykker når han hevder at verdidrøftelser i en sunn organisatorisk kontekst bør skje i en samtale der aktørenes intensjon blir språksatt og drøftet opp mot hvordan handlingene oppfattes (Peirce 1955, sitert i Askeland & Aadland 2016:16).

Utsagn som *”jeg ville brukt tid, resurser penger på en annen måte hvis jeg hadde...”* kan indikere en frustrasjon over ikke å ha kommet i posisjon med å fremme sine tanker og ideer på

en tilfredsstillende måte. Det kan være et signal om at den gode intensjon i verdiarbeidet med større involvering og bredere deltakelse enda har et stykke å gå. Aadland hevder at for å lykkes i verdiarbeidet er det viktig at det foregår i tråd med og i forlengelsen av de ansattes ønsker for arbeidet (Aadland m. fl. 2006:86). For å bevare gløden og holde på engasjementet må det ikke bare bygges på ledernes ønsker, interesser og verdier, men på hele fellesskapet (Jacobsen & Thorsvik 2014:445).

Dermed ser vi at en leder kan ha alle de ”rette verdiene.” Han kan ha et oppriktig ønske om å være lyttende, ha en åpen og transparent leder stil og et ønske om å utvikle både styret og det enkelte medlem. Men, - dersom medlemmene ikke opplever det slik, - at det ikke åpnes opp på en måte slik at medarbeiderne får en opplevelse av at de faktisk kan bidra med hele seg inn i virksomheten, så har de gode intensjoner begrenset verdi.

Transcendent forankring

“Jeg har blitt minnet om,” sa generalen ved et par anledninger. Utsagnet viser til den religiøse dimensjon som synes å være en eksplisitt og selvfølgelig del av kulturen i forbundsstyret. Medlemmenes reaksjon viser hvordan utsagnet det var med på å gi generalens argumentasjon autoritet.

Margaret Harris har gjennom sin forskning på religiøse organisasjoner vist hvordan en ved å koble sine utsagn til det transcendent kan låne autoritet til religiøse argumenter. Hun sier “*Religious values can be powerful as both inhibitors and supporters of organizational change in congregations*” (Harris 1995:265). Likevel har hun i likhet med andre forskere funnet at religiøst forankrede verdier i praksis har vist seg å ha en bremsende effekt på innovasjon og utvikling. “*Ideas about authority... are especially likely to inhibit organizational changes in churches. Since authority structures are based (and/or justified) to considerable extent on theological principles*” (Cantrell, Krile, and Donahue 1993, sitert i Harris 1995:265). Hvorvidt det skyldes at tradisjonelle menigheter er tilbøyelighet til å være reaktiv og holde igjen mot en uønsket utvikling, i stedet for å ha en mer offensiv og proaktiv tilnærming, uttaler hun seg ikke om.

Ekstra tyngde hevder hun en slik hemmende effekt har når en religiøs autoritet som geistlige, prester eller menighetsledere knytter sin argumentasjon til det transcendent (ibid:266). Det var kanskje noe av denne effekten som kom til syne på styremøte. “*Dette blir å gjøre det slik jeg*

har blitt minnet om....” sa generalen. På tross av at han gjennom sitt innlegg distanserte seg til dokumentet å konkluderte med *“men jeg ser helt klart at dette er en personlig sak og dermed blir det lettere å ta vekk,”* så var allerede nødbremsen satt på. Hvorvidt dette hørte med til generalens åndelige lederskap faller utenfor min avhandling å mene noe om, men interaksjonen og ønske om bred deltakelse gikk i stå, og en opplevde et tilbakeskritt mot det gamle mønsteret fra høvdingetradisjonen.

Status i endringsarbeidet

Endring og endringsledelse er et stort tema. Jeg har ingen ambisjon om å drøfte ulike modeller og ulike faser opp mot det empiriske materiale for å sette status i endringsarbeidet. Likevel vil jeg trekke frem et par glimt fra observasjonene som kan vise noe av den dynamikken.

To viktige endringsteoretiske kriterier legges til grunn. Det er struktur som underbygger de endringene en søker og øving (Meyer & Stensaker 2011:112). Øving er viktig på alle nivå slik at det nye handlingsmønsteret kan sette seg.

“Den lille forskjellen” med at dagens general ikke skriver innstillinger til saker, men bare utreder dem er en slik strukturell endring som bygger opp under det uttalte ønske om bredere deltakelse.

Da *”råd i kirkesituasjonen..”* skulle behandles kan vi finne minst tre viktige strukturelle tiltak som underbygget ønsket.

Dokumentet ble for det første sendt ut med sakspapirene med en klar oppfordring til å lese utkaste nøye og notere ned forslag til endringer. Dette gjorde at medlemmene kunne arbeide med dokumentet før de kom sammen. Videre ble det presentert på møtet i forbundsstyret. Det ble fra første stund presentert som styrets skriv og medlemmene ble oppfordret til å ta på seg kritiske briller. Utkastet ble gjennomgått i tre faser. Først skrivet i sin helhet, så avsnitt for avsnitt og endelig setning for setning. For det tredje ble det avsatt mange timer til arbeidet. Det gav en reell mulighet til å behandle dokumentet.

Når generalen synes å sende ut doble signaler, kan det tolkes som et tegn på at han er fanget av eksisterende rolleforventninger fra høvdingetradisjonen. De kan være både bevisste og ubevisste og komme fra ham selv og hans omgivelser. Det empiriske materiale peker på en

positiv vilje til å befestе sitt uttalte ønske i praksis. De doble signalene kan derfor tolkes som tegn på at han trenger større bevissthet og mer trening for å øke kompetansen.

Videre kan også medlemmenes opplevelse av en viss deterministisk sakliste og liturgi ha flere forklaringer. I et struktur og øvingsperspektiv kan innføringen av et eventuelt i sakslisten være noe generalen ikke har tenkt på. Det har sikkert aldri vært oppført på sakslisten i forbundsstyret og sannsynlig har ingen foreslått det heller. Det kan også handle om en grense for hvor mye involvering og hvor bred deltakelse styret kan ha. Bred deltakelse er tidkrevende og må avveies mot de oppgaver administrasjonen må utføre.

Når styreleder spør generalen om saksgang for dokumentet og sender avisinnlegg til “godkjenning” hos ham kan det både si noe om generalens styringslyst, men det kan like godt tolkes som et uttrykk for tradisjon og at leder ikke er klar for en mer selvstendig rolle.

Best synes dette øvingsaspektet å komme til syne under generalens innbydelse om å komme med innspill på dokumentet. Førstereaksjonen, hvor en ville beholde dokumentet slik det var og snakke generalen etter munnen kan vise at den nye styreformen ikke har satt seg. Det kritiske punkter var leder og generalens respons da kritiske røster tok til ordet og ville ta på alvor innbydelsen til meningsutveksling. Gjennom deres oppmuntring til kritikk ble spenningen tatt ut av situasjonen, stemningen snudde og om de ikke lykkes med å utnytte den ” *totale kompetansen til aktiv problemløsning,*” så fikk de i mye større grad utnyttet potensiale i styre på en konstruktiv måte. Det gamle handlingsmønsteret lå fortsatt like under overflaten og kom til syne ved ”små” feiltrinn både fra generalen og medlemmene. Likevel viste interaksjonen en positiv vilje til å befestе den nye praksisen.

Observasjonene kan fortelle at forbundsstyret på tross av litt ”snubling” synes å ta viktige skritt mot større åpenhet og bredere deltakelse. Et sentralt poeng er at varige endringer forutsetter en aktivitet som støtter opp om endringene. Dersom det ikke kontinuerlig støttes opp om endringene, med endrede strukturer og bevist trening, vil prosessen reverseres og man vil mest sannsynlig vende tilbake til gammelt handlingsmønster.

6.0 Konklusjon

Gjennom observasjon en styrehelg og ved å intervju generalen og hvert enkelt styremedlem har jeg søkt å finne svar på hvilke organisasjonskultur som kjennetegner dagens forbundsstyre i ImF. Jeg har satt søkelyset på de kulturtema som utkrystalliserte seg. Kulturtema utgjør hovedkategoriene for det som er interessant i en kultur og ved å løfte frem spenninger mellom åpne og skjulte verdier i kulturtemaene kom jeg i tett innpå menneskene i ledergruppen og det som trigget og engasjerte dem.

På veg mot kulturtema viste kulturuttrykkene at det religiøse aspekt var en åpen og eksplisitt del av kulturen i forbundsstyret. Bibellesning, andakt og bønn var ikke avgrenset til en programpost før en tok fatt på de ”reelle” styresakene, men elementer en hadde med seg og kombinerte med et mer organisasjonsmessig språk. Religiøst begrunnede overbevisninger fremstod som premissleverandør for samtalen og argumentasjonen. Ønske om at mennesker skal bli frelst fremstod som en drivende motivasjon.

Dette funnet synes å stå i motsetning til tidligere forskning på religiøse organisasjoner. Lise Tørnbys sin forskning på en menighet i Oslo (Tørnby 2014:37), og i avhandlingene til Per Hansson og Harald Askeland på 1990 tallet synes de religiøse kulturuttrykkene ligge mer implisitt i omgangstone og argumentasjon (Hansson, 1990; Askeland, 1995).

Kulturuttrykkene synes videre å vise et sammenfall mellom personlige og organisasjonens ideal. Ingen syntes å stille spørsmål ved organisasjonens grunnverdier og mål. På et overordnet plan hvor ”*raison d'être*” og engasjement for det skulle uttrykkes, syntes kulturmønsteret være preget av stabilitet og en enhetstenkning. Når visjonene skulle materialiseres, var styret mer preget av dynamikk og mangfold.

Studiet viser at forbundsstyret i dag er en kultur som befinner seg i en ny og spennende balanse mellom tradisjon og fornyelse. Verdier, handlingsmønster og interaksjon er preget av spenninger mellom det gamle de vil forlate, og det nye de vil inn i. Det gjør at mye av kommunikasjonen er relatert til verdier på det førmedvitne plan.

Forbundsstyret et omsorgsfellesskap

Kulturuttrykkene synes å vise at styret er preget av omsorg. Omsorgen kan være et resultat av relasjonelt arbeid som ble initiert ved generalskiftet for syv år siden. Det gir seg utslag i atferdsuttrykk gjennom håndhilsning og klemming når de møttes, og med en omgangsform som gjør at det også oppleves trygt og godt for dem som ikke er noen klemmere. Det kommer videre til uttrykk ved at omgangstonen er koblet til emosjoner som takknemlighet for hverandre, forbønn for hverandres behov og varhet for hverandres følelser. Følelsene spiller også en viktig rolle under behandlingen av saker hvor ordvalget kan tyde på at medlemmene føler mye og mener lite. Omsorgen synes å gi seg utslag i verbale uttrykk ved at de roser hverandre. De sier ikke ting som kan såre, bekrefter hverandres innsats og verdivalg. Omsorgen synes endelig å gi seg strukturelle uttrykk. Stearinlys, servietter, snacks og kaffe på bordet, kan oppfattes som forsøk på skape en hjemlig atmosfære. Pauser med god mat og nye forfriskninger synes å være uttrykk for strukturell omsorg.

Et utslag av relasjonsorienteringen kan være at kommunikasjonen i styret var blitt indirekte og mindre transparent på en del områder. Et prinsipielt viktig utslag av dette kan føres tilbake til synet på verdienes natur, og avsløre en spenning mellom kategoriene instrumentelle og terminale verdier (Askeland & Aadland. 2016:5). Mens forbundsstyret i tråd med ImF synes å forfekte verdier for verdienes egen skyld (terminal) og ikke som styringsredskap (instrumental), synes interaksjonen å vise at denne grensen er flytende og at tunge organisasjonsverdier blir trukket inn for å påvirke resultat. Dette kan i følge Weber skje uten at vi er klar over det fordi målrasjonalt har festet grepet om vår intuitive logikk, - langt inn forbi bevissthetens nivå – inn i det førbevisste

Et annet utslag av relasjonsorienteringen var at kommunikasjonen i noen tilfeller synes å være preget av mer skjulte psykologiske prinsipper for påvirkning. Medlemmene syntes å være opptatt av å skape en positiv atmosfære for sine innlegg og studien kan tyde på at psykologiske prinsipper som gjensidighetsprinsippet og smiger blir brukt aktivt. Videre synes også makt som styringsmentalitet å bli brukt for å fremme saker og påvirke resultat.

Studien har i tråd med forskning på andre religiøse kirker og organisasjoner vist at forbundsstyret er preget av relasjonsorientering fremfor oppgave og arbeidsorientering.

Omgangstonen fremstår nå som varm og hjertelig. Medlemmene er opptatt av å se hverandre, bekrefte hverandre og passe på at alle har det bra. Av redsel for å bryte den gode stemningen

eller for å såre hverandre, har det oppstått bånd som legger føringer for hva en kan ta opp og gi uttrykk for. Det vanskeligste er å uttale seg kritisk dersom et medlem viser stor interesse og engasjement for en sak.

Omsorgen synes også å skape et behov for å være enig og fremstå enstemmig som styre. En ønsker å inkludere og favne alle. Det gjør at kompromissforslag raskt kommer på bordet og har resultert i vedtak ”ingen” har vært helt fornøyd med.

Spenningen mellom enighet og konflikt kan også føres tilbake til forholdet mellom tradisjon og fornyelse. Holdninger og handlingsmønster synes å være prege av en enhetstradisjon hvor kultur i størst mulig grad skulle bestå av felles delte verdier og oppfatninger. Samtidig viser interaksjonen at styret ønsker å være mer åpne for meningsbrytninger og alternative perspektiv. Dette spriket mellom forfektete verdier og bruksverdier kan føre til at styret ikke får utnytte konfliktens innovative effekt for arbeidsmiljø, mentalhygiene, organisasjonsutvikling og fornyelse av forbundsstyret (Hansson 2001:36).

Endelig viser studien det Malinowski kaller ”*den levende historien*” (Hennestad 2004:5).

Kulturen i forbundsstyret er en dynamisk størrelse som stadig er i utvikling. Det ble innført en del relasjonsbyggende tiltak for å rette på noen holdninger som hadde gått sur. Ved hjelp av konkret satsing på relasjonsbygging og lederveiledning ble det sure friskt. Tiltakene ble en suksess. Det gav inspirasjon til at ordninger ble innført som underbygget suksessen. Nye medlemmer som ble valgt inn i styret ble sosialisert inn i tankegangen. Selv om de ikke kjente historien og årsaken til handlingsmønsteret fikk de et eierforhold til det. Kulturen ble radikalt endret.

Det kan det se ut som om styret har fortsatte å dyrke denne suksessen uten helt å ta høyde for de endringene som har skjedd. Det kan ha ført til at det har oppstått en blindsoner i kulturen hvor uheldig utslag har blitt skjøvet inn, - som ulike bånd og en ”overømfintlig” varhet for å såre. Dette hindret åpenhet og svekket evnen til å fatte optimale beslutninger. Tiden syntes moden for nye handlingsvalg, og for å skape nye suksesshistorier ut fra dagens situasjon og behov”

Fra høvding til leder var det andre kulturtema som vokste frem. Materialet leder også disse endringene tilbake til generalskifte. ”*Folk skal få det forbundet som de ønsker.*” Generalens ord er ingen kapitulasjon, men et signal om en endret leder stil. Det synes å være et brudd på en tidligere høvding tradisjon hvor generalen fremstod som premissleverandør for arbeid og innovasjon. Utsagnet bli fulgt opp med at hyrdebrev som foreskrev hvordan misjonsfolket skulle tenke og forholde seg til ulike spørsmål, ble erstattet med veilednings skriv. Sentralstyrte strategiplaner, ble erstattet med planer som har vokst frem nedenfra, og styresaker legges nå frem uten innstillinger til vedtak. Det inviteres bredt til samtaler og diskusjon.

Endringene kan tyde på at det legges opp til en ledelsesstrategi hvor det ønskes å lede sammen med, og ikke gjennom andre. Hensikten synes å være å stimulere alle som har forutsetning til å delta i ledelsesprosessen. Det kan se ut som de ønsker å ta på alvor at ImF er en assosiasjon av intensjonelle aktører med felles mål og verdier. Dermed begrenses ikke ansvaret og muligheten til å utvikle organisasjonen til generalen, men kretsene og hele forbundsstyret søker han å aktivere. Samspill og lojalitet synes å være to forutsetninger for denne invitasjonen. En snakker sammen og blir enige, og så er en lojal mot de vedtak som er fattet.

Endringene synes å ha bred støtte og blir beskrevet med entusiasme og glød både av general og styret. Samtidig viser interaksjonen sterke spenninger mellom den gamle og den nye tid. Hode og hjertet synes å være i det nye, men handlingsmønster og det førmedvitne er preget av det gamle.

Arbeidet med dokumentet ”*Råd fra ImF i kirkesituasjonen anno 2015/2016*” fikk frem noe av spenningen. Generalens invitasjon om å arbeide kritisk med utkastet fikk ulik mottakelse. Noen ville i størst mulig grad bevare ”*originalen*,” mens andre tok generalen på ordet og ville komme med kritiske innspill. Generalens ros av den kritiske holdningen ble avgjørende og gav frimodighet til å aktivere hele styret i en kritisk behandling av dokumentet.

Jeg har løftet frem tre forhold fra interaksjonen i styret som kan være med å nøytralisere det uttrykte ønsket om en større involvering og bredere deltakelse.

Alle gav uttrykk for at de ville støtte generalen. Interaksjonen viste at for noen syntes det å bety at en ville bekrefte og forstørre hans tanker og ideer og snakke ham etter munnen. For andre betydde det å stille kritiske spørsmål og i dette tilfelle gjøre ”*et godt dokument enda bedre.*”

Generalens doble signaler. Han inviterte bredt til deltakelse, samtidig som han kalte dem mitt styre, eller mitt eget styre. Det kan uttrykke en holdning av eierskap og skape usikkerhet om hva innbydelsen egentlig handler om.

Betinget deltakelse. Generalen synes å invitere til bred deltakelse, - på egne saker. Både strukturelle og atferds uttrykk kunne tyde på at det var han som la premissene og bestemte hvilke saker han ville ha deltakelse på. Medlemmene opplevde seg ikke invitert til å løfte frem det de selv har på hjertet.

Jeg avsluttet behandlingen av kulturtemaet med å peke på tre mer over ordnede forhold med bred dekning i forskning som påvirker interaksjonen i forbundsstyret.

Generalens nøkkelrolle i endringsarbeidet. Profesjonalisert administrasjon og ledelse skaper utfordringer i balansen mellom og generalen og styret. Den formelle lederen gjør sammen med medlemmene i styret arbeidet på fritiden og på frivillig basis. Derfor er styret prisgitt det bilde og de premisser administrasjonen tegner for dem. I komplekse organisasjoner er en maktkonsentrasjon rundt generalen nødvendig fordi det er så mye som skal samordnes. Rollen i seg selv kan være et hinder for det uttrykte ønske om bredere deltakelse. Dersom en videre kobler sine utsagn til det transcendent og låner autoritet derfra, så forsterkes denne ubalansen. Ekstra tyngde får en slik argumentasjonsform, når det er en åndelig leder som gjør det.

På tross av gode intensjoner syntes interaksjonen fortsatt å bære preg av en form for enveiskjørt dialog. Skal en lykkes med et uttrykte ønske om en bred deltakelse så må deltakerne få en felles forståelse av hva det inviteres til. Forståelsen syntes å være sprikende. Videre bør det legges opp til en fortløpende debatt hvor medlemmenes stemme blir hørt og vektlagt. Dette kan gjøres ved at det legges opp til en feedbacksløyfe slik at medlemmene får meldt tilbake sine opplevelser.

Studien synes å vise en sterk vilje til endring. Foreløpig bærer endringsønsket preg av, to skritt frem og et tilbake. Generalen bygger struktur til ønske om bredere deltakelse. Medlemmer tar mot til seg å kommer med kritiske innspill. Selv om noe rives ned, viser empirien hvordan stadig nye endringer har materialisert seg og forandret styret og styrets arbeid.

Framsyn

I motsetning til tidligere forskning på religiøse organisasjoners styringsorgan, viser kulturuttrykkene i forbundsstyret at det religiøse aspekt var en åpen og eksplisitt del av kulturen. Det gir grunn til vider refleksjon og framsyn.

Vil nye studier kunne bekrefte at det er en signifikant forskjell på hvordan det religiøse aspekt trer frem mellom kirkelige organisasjoner og misjonsorganisasjoner sine beslutningsorgan?

Kan årsaken til divergensen skyldes fokuset på studiet? Jeg har studert interaksjon på styremøter mens Askeland og Persson studerte dokumenter og møteprotokoller. Lise Tørnby studie syntes derimot å ha et tilsvarende fokus som mitt. Hun var til stede på stabs og menighetsrådsmøter og gjorde feltnotater. Hun beskrev tonen på stabsmøtene som *”forretningsmessig, mer enn religiøs...”* og menighetsrådsmøtene var *”i enda større grad forretningsmessig”* (Tørnby 2014:37).

Det fører søkelyset over på forskningsmetoden. Jeg tok opp styremøtene på lydbånd og transkriberte opptakene. Transkripsjonen virker som et forstørrelsesglass som fremhever alle elementer i interaksjonen. Når en transkriberer får en med seg alle refleksjoner på vegen til vedtakene. Dersom en gjør feltnotater rekker observatøren kanskje bare å skrive ned resultatene. Kan en årsak til funnene være at den religiøse dimensjon blir særlig synlig ved lydopptak og transkripsjon?

Litteratur

Askeland, Harald. (1995) *Organisasjonsutvikling i den lokale kirke* . Arbeidsrapport nr. 4
Volda: Høgskulen i Volda/Møreforskning

Askeland, Harald. (2009) *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner?* Utkast.
notat Diakonhjemmet Høgskole

Askeland, Harald. (2012a) *Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring*. I Prismet
Bok. Oslo: IKT- forlaget

Askeland, Harald. (2012b) *Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiv*. Notat
Diakonhjemmet Høgskole

Askeland, Harald. (2016) *Hverdagsledelse; Diakoni, verdier og ledelse i praksis*. PHD
avhandling. Oslo, Menighetsfakultetet

Askeland, Harald og Aadland, Einar (2016) *Hva er verdier og hva tjener de til*. Notat
Diakonhjemmet Høgskole

Bang, H (2013) *Organisasjonskultur: en begrepsavklaring*. Tidsskrift for norsk psykologi
forening. Psykologitidsskriftet.no

Birkedal, E., Hegstad, H., og Lannem, T.S. (red) *Menighetsutvikling i folkekirken*. Prismet
Bok, Oslo: IKT- forlaget

Brunsson, Nils 1991 *Målstyring og virksomhetsplanlegging som forvaltningspolitisk strategi i*

Lægereid, Per: *Målstyring og virksomhetsstyring i offentlig sektor*. Bergen: LOS – senteret og
Alma Mater Forlag

Busch, Tor (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Det Vestlandske Indremisjons hovedstyre (1952) *Syn og retningslinjer for Det Vestlandske Indremisjonsforbund*. Bergen: Sambåndets Forlag A.S.

Everett, E. L. og Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fretheim, Kjetil Red (2014) *Ansatte og frivillige. Endringer i den norske kirke*. Prismet bok Oslo: IKO

Furnes, Erik (2016) *Organisasjonskart ImF*, mottatt på e-post fra ImF generalens kontor 26. februar 2016

Hallaråker, Karl Johan (1981) *Bedehuset - heim og misjonsstasjon*. Bergen: Det Vestlandske Indremisjonsforbund.

Hansson Per (1990) *Styrning och kultur: en studie om förändringsbetingelser i kyrklig församlingsverksamhet*. Stockholm: Almqvist & Wiksell,

Hansson Per (2001) *Svenska kyrkjans organisasjonskultur*: Verbum forlag

Harris, M. (1995). *The organization of religious congregations: tackling the issues*. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol 5, No 3, 261—274.

Harris, M. (1998). *Organising God's Work: Challenges for Churches and Synagogues*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Heggen, H., Engebretsen, E., Juritzen T og Lundgren V.G (2012). *Makt*. I: Engebretsen, E. og Heggen K (red) (2012). *Makt på nye måter*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gullestad, M. (1994). *Kultur og hverdagsliv: På sporet av det moderne Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.

ImF (2013): *Inn i Guds framtid, strategiplan for ImF 2013-2020*, Hentet: 19 mars 2016 fra: (<http://imf.no/wp-content/uploads/2013/12/Strategiplan-small-size.pdf>)

ImF (2014a) *Veiledning fra ImF om menn og kvinners tjeneste*. Hentet: 23 mars 2016 fra <http://imf.no/wp-content/uploads/2014/07/Veiledning-fra-ImF-om-menn-og-kvinnerstjeneste.pdf>

Imf (2014b) *Veiledning fra ImF om ekteskap, skilsmisse og gjengifte*: Hentet 23. mars 2016 fra <http://imf.no/wp-content/uploads/2014/07/Skilsmisse-og-gjengifte.pdf>

ImF (2015) *Mål og verdidokumentet*. Hentet 10. mars 2016 fra: <http://imf.no/wp-content/uploads/2015/08/Verdidokument-ImF-2006-oppd-2015.pdf>

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen Fagbokforlaget

Johannesen, Asbjørn., Tufte, Per Arne, Christoffersen (2015), Line *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg) Abstrakt forlag

Kirkhaug, Rudi (2013) *Verdibasert ledelse*: Universitetsforlaget

Kirkhaug, Rudi (2015) *Lederskap, Person og funksjon*: Universitetsforlaget

Klausen, Kurt Klaudi (2011) *Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer*; I Vanebo, Jan Ole; Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser. (3.utg) : Universitetsforlaget

Kleppa, Johannes og Odland Paul (1998) *Ordets folk. Det Vestlandske Indremisjonsforbunds 1888 – 1988*. Bergen: Sambåndet forlag

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Løgstrup, K.E. (2012) *Den etiske fordring*: Løgstrup Biblioteket KLIM

Meyer, C. B., & Stensaker, I.G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget

Neumann, C. E. B. og I. B. Neumann (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: en metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Nilsen, J.C.R & Repstad, P. (2004) *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon*. I: Repstad (red), Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis (2. utg.). Oslo: Tano

NOU 1982:3 *Sluttrapport fra maktutredningen*

Petersen, Verner C. (1997) *Ledelse med holdning*. I: Petersen, Verner C. & Mette Stühr Larsen (red): *Værdibasert ledelse*. København: Dansk Industri

Repstad, P. (2002). *Dype, stille, sterke, milde. religiøs makt i dagens Norge*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Skjervheim, Hans (1996) *Deltakar og tilskodar og andre essays*. H. Aschehoug &co (W. Nygaard): Oslo

Skjevesland, Olav. (1998). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo: Verbum

Styret i Indremisjonsforbundet (2010) *Personal- og administrasjonshåndbok for ImF*

Thagaard, Tove (2013) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.): Fagbokforlaget

Tørnby, Lise (2014) *Visjon og virkelighet, en studie av organisasjonskultur og ledelse i en bymenighet i Den norske kirke*. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Diakonhjemmets høyskole

Valderhaug Rune (19. juni 2003) *Indremisjonen vil ha flere friskoler*. Bergens Tidene, hentet 19. mars 2016 fra:

<http://www.bt.no/nyheter/innenriks/Indremisjonen-vil-ha-flere-friskoler-2425086.html>

Weber Max (1999) *Verdi og handling*. Pax forlag A/S, Oslo

Yukl, G (2013) *Å lede organisasjonsendringer*. I Martinsen Ø.L. (red) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Aadland Einar. (1994a) *Organisasjonskultur ved to familiekontor. Ei gransking av opne og løynde verdiar ved eit kyrkjeleg og offentleg familievernkontor*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Aadland Einar. (1994b) *Kultur i helse-, sosial, - og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Det norske Samlaget.

Aadland Einar. (2000) *Etikk for helse og sosialarbeidarar* (3. utgåva.) Oslo: Det Norske Samlaget.

Aadland Einar. (2004) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A & Stapnes, L, M (2006) *Verdibasert ledelse i Praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Seksjon for verdibasert ledelse. Diakonhjemmet høyskole.

Aadland, Einar (2015) *Forskningsetikk*. Power Point undervisning 21.8.2015 Diakonhjemmet høyskole

Vedlegg

Intervjuguide (veiledende)

Innledning

Er du oppvokst i ImF/ hvor lenge har du vært med i ImF?

Hvor lenge har du sittet i forbundsstyret?

På jakt etter kulturtema

1. Hva setter du mest pris på med ImF? (ta deg god tid)
 - a. Nevn de første tingene du kommer på?
 - b. Hvorfor er dette viktig for deg?
 - c. Hvordan gir det seg utslag? (nevn gjerne eksempler)
 - d. Hva tror du hindrer at dette kan utfolde seg/skje/
- Hva mener du er det viktigste dere kan holde på med? - viktigste/ kjekkeste/det som gir deg mest energi og overskudd(ta deg god tid)
 - e. Nevn de første tingene du kan komme på og
 - f. hvorfor eller hva er det med dette som er så bra? (trigger og gir overskudd)
- Hva er du mest fornøyd med/eller mest stolt av av det dere driver med i Forbundsstyret/ImF
 - g. Hvorfor er du så fornøyd med det? (fortell)
 - h. Hva er du minst fornøyd med/eller minst stolt av av det dere driver med i Forbundsstyret/ImF
 - i. Hvorfor er du misfornøyd med det?
- Nå ønsker jeg du skal fortelle om ditt engasjement for ImF
 - j. Hva gjør deg glad? Kan du fortelle om en gang du ble glad?
 - k. Hva gjør deg skuffet? - Kan du fortelle meg om en gang du ble skuffet?
 - l. Hva gjør deg frustrert? kan du fortelle meg om en gang du ble frustrert?
 - m. Hva gjør deg fornøyd? - kan du fortelle om en gang du ble fornøyd?

- Hvordan vil du beskrive ImF
 - n. Hvordan opplever du forbundsstyret?
 - o. Hvilken følelse beskriver sammenhengen? (åpent, trygt, naturlig, anspent, kan du være seg selv...)
 - p. Hva mener du fungerer godt og hva synes du kan bli bedre?

På jakt etter sosialisering av kulturtema

1. Dere er misjonens høyeste styre. Dere er ledergruppen i organisasjonen. Nå har du fortalt mye til meg om det du anser som viktig og verdifullt. Vi kan gjerne si at du har vist til helt sentrale verdier og holdninger som du anser som viktige for og i organisasjonen.
 - a. På hvilke måte tenker dere, samtaler dere eller handler dere i forbundsstyret for at disse verdiene skal bli formidlet inn i organisasjonen og preger den? (Ta deg god tid?)
2. Etter litt tid spørre om de gjenspeiles i skriftlig materiale
 - a. Eks på slikt skriftlig materiale kan være
 - i. Strategiplaner
 - ii. Årsplan og årsrapporter
 - iii. Medarbeidersamtaler
 - iv. Stillingsutlysninger
 - v. Opplæring av nye medarbeidere

Bevissthet rundt spenningen mellom åpne og skjulte verdier og feedback sløyfe

1. I hvilke grad/på hvilken måte blir verdier, verdibevissthet og verdipraksis evaluert.
 - a. Finnes det rutiner som fanger opp og evaluerer?
 - b. Hvilke verdier ønsker dere skal prege ImF?
 - c. Hvordan blir verdiene implementert i organisasjonen og
 - d. Hvilken praktiske utslag ønsker du/dere at de skal ha?
 - e. Er det innarbeidet evalueringsrutiner som har til hensikt avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker uønskede verdier og uønsket verdipraksis?